



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

#### **TEMA:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO THE BALANCED SCORECARD PARA AYALA & AYALA CONSULTORES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

#### **AUTORA:**

**ANDREA ELIZABETH LEÓN CACHOTT**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. ANDREA ELIZABETH LEÓN CACHOTT, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**Dr. Patricio Alberto Robalino**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Andrea Elizabeth León Cachott, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de Diciembre del 2016

Andrea Elizabeth León Cachott

0604081364

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios porque a él es único dueño de nuestros logros y triunfos, en segundo lugar a mis padres, quienes a pesar de las adversidades jamás han dejado de apoyarme, brindarme su amor, cariño y comprensión para que culmine con éxito ésta tan añorada meta; finalmente quiero dedicar este trabajo a mi hijo Martín, por ser mi mayor motivación para salir adelante, por ser mi mayor bendición y ser quien siempre me inspira a dar un paso más en el difícil pero no imposible camino de la vida.

Quiero, además, dedicar mi Trabajo de Titulación a mi Director, Dr. Patricio Robalino, quien con su apoyo y paciencia ha sabido guiarme hacia la culminación de una meta tan añorada.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en particular a la Escuela de Contabilidad y Auditoría que en estos años de estudio nos ha sabido formar tanto personal como profesionalmente gracias al invaluable aporte de profesionales que imparten sus conocimientos y experiencia en las aulas de clase brindando una educación de calidad y contribuyendo en la consecución de la excelencia académica.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de gráficos.....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiv
Summary.....	xv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Ausencia de un modelo de gestión .....	3
1.1.2. Deficiente Sistema de Control Interno.....	4
1.1.3. Falta de actualización de la misión, visión, objetivos y valores de la compañía.....	5
1.1.4. Formulación del Problema.....	7
1.1.5. Delimitación del Problema .....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3. OBJETIVOS .....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos .....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	13
2.2.1. Modelo de Gestión.....	13
2.2.1.1. Generalidades.....	13
2.2.1.2. Principios de Gestión .....	14
2.2.1.3. Tipos de Modelo de Gestión .....	15
2.2.1.4. La Gestión de la Calidad.....	19

2.2.1.5	La Gestión por Competencias .....	19
2.2.1.6	Control de Gestión .....	20
2.2.1.7	Funciones del control de gestión .....	21
2.2.2.	Mapa Estratégico .....	24
2.2.2.1	Concepto .....	24
2.2.2.2	Origen .....	25
2.2.2.3	Principios del mapa estratégico .....	25
2.2.3.	El Cuadro de Mando Integral.....	27
2.2.3.1	Generalidades.....	27
2.2.3.2	Conceptos.....	28
2.2.3.3	Importancia .....	29
2.2.3.4	El Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión .....	32
2.2.3.5	El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica .....	33
2.2.3.6	El Cuadro de Mando Integral Personal .....	35
2.2.3.7	El Cuadro de Mando Integral Corporativo .....	35
2.2.3.8	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	36
2.2.3.9	Características del Cuadro de Mando Integral.....	46
2.3.	IDEA A DEFENDER .....	47
2.4.	VARIABLES .....	47
2.4.1.	Variable Independiente .....	47
2.4.2.	Variable Dependiente .....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	49
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	50
3.5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	53
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		68
4.1.	TÍTULO.....	68
4.2.	Contenido de la propuesta .....	68
4.2.1	Descripción de la empresa .....	68
4.2.1.1	Nombre de la empresa .....	68
4.2.1.2	Misión .....	68
4.2.1.3	Visión.....	68

4.2.1.4	Objetivo General.....	69
4.2.1.5	Objetivos Específicos .....	69
4.2.1.6	Valores Corporativos .....	70
4.2.2	Diagnóstico .....	70
4.2.2.1	Análisis Externo.....	70
4.2.2.2	Análisis Interno.....	89
4.2.3	Elaboración del Cuadro de Mando Integral .....	109
4.2.3.1	Direccionamiento Estratégico.....	109
4.2.3.2	Formulación de Objetivos e Iniciativas .....	110
4.2.3.3	Formulación de metas e indicadores estratégicos   Perspectiva financiera ..	114
4.2.3.4	Mapa estratégico .....	128
4.2.3.5	Planteamiento del Cuadro de Mando Integral .....	129
4.2.3.6	Aplicación del Cuadro de Mando Integral.....	133
	CONCLUSIONES .....	140
	RECOMENDACIONES.....	141
	BIBLIOGRAFÍA .....	142



## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1: Diferencias y semejanzas entre el cuadro de mando integral y corporativo .....	36
Tabla N° 2: Indicadores de los temas financieros estratégicos .....	38
Tabla N° 3: Indicadores propuestos para la perspectiva financiera y su significado .	40
Tabla N° 4: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente. ....	42
Tabla N° 5: Indicadores propuestos para la perspectiva de los clientes y su significado.....	43
Tabla N° 6: Indicadores propuestos para la perspectiva de los procesos internos y su significado.....	45
Tabla N° 7: Indicadores propuestos para la perspectiva de formación y crecimiento y su significado .....	46
Tabla N° 8: Población de la empresa Ayala & Ayala Consultores .....	49
Tabla N° 9: Disponibilidad de un organigrama en la empresa.....	53
Tabla N° 10: Misión y Visión de la entidad .....	54
Tabla N° 11: Conocimiento de los empleados de la existencia de un manual de funciones .....	55
Tabla N° 12: Planificaciones estratégicas periódicas .....	56
Tabla N° 13: Disponibilidad de sistemas de identificación de riesgos .....	57
Tabla N° 14: Disponibilidad de la empresa de objetivos estratégicos .....	58
Tabla N° 15: Disponibilidad de sistemas para medir la satisfacción de los clientes....	59
Tabla N° 16: Capacitaciones periódicas al personal .....	60
Tabla N° 17: Evaluaciones periódicas al personal de la empresa .....	61
Tabla N° 18: Motivación del personal de la empresa.....	62
Tabla N° 19: Inclusión de los empleados en la toma de decisiones .....	63
Tabla N° 20: Disponibilidad de sistemas que permitan aceptar sugerencias o reclamos de los clientes.....	64
Tabla N° 21: Planificación del uso de recursos .....	65
Tabla N° 22: Nivel de satisfacción de los clientes .....	66
Tabla N° 23: Calificación del servicio de la compañía .....	67
Tabla N° 24: Codificación de los componentes del Macro Entorno .....	71
Tabla N° 25: Índice de Nivel de Actividad Registrados .....	72

Tabla N° 26: Producto Interno Bruto 2014-2015 .....	73
Tabla N° 27: Producto Interno Bruto por rama de actividad.....	74
Tabla N° 28: Inflación acumulada del sector servicios .....	77
Tabla N° 29: Canasta Familiar 2015 .....	78
Tabla N° 30: Canasta Familiar 2016 .....	79
Tabla N° 31: Riesgo País proyectado mes de Julio de 2016 .....	80
Tabla N° 32: Evaluación de la tasa de desempleo a nivel nacional .....	82
Tabla N° 33: Tecnología y mobiliario de la empresa.....	83
Tabla N° 34: Inversión en Activos Intangibles .....	84
Tabla N° 35: Síntesis del Macro Entorno.....	84
Tabla N° 36: Clientes potenciales .....	86
Tabla N° 37: Principal competencia de la compañía.....	88
Tabla N° 38: Matriz de impacto y ocurrencia macro-entorno.....	89
Tabla N° 39: Matriz de impacto y ocurrencia micro-entorno .....	89
Tabla N° 40: Análisis de la misión.....	109
Tabla N° 41: Análisis de la Visión .....	110
Tabla N° 42: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva financiera .....	111
Tabla N° 43: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva del cliente.....	112
Tabla N° 44: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de los procesos internos .....	113
Tabla N° 45: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	114
Tabla N° 46: Indicador de incremento o disminución de las ventas .....	114
Tabla N° 47: Indicador de incremento o disminución de gastos.....	115
Tabla N° 48: Indicador de número de estudios de mercado efectuados en el período .....	115
Tabla N° 49: Indicador de incremento o disminución del índice de endeudamiento.	116
Tabla N° 50: Indicador de número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el período .....	116
Tabla N° 51: Indicador de número de estudios de la capacidad crediticia efectuados .....	117

Tabla N° 52: Indicador de cumplimiento de las estrategias publicitarias planificadas para un período .....	118
Tabla N° 53: Indicador de implementación de incentivos para el cliente .....	119
Tabla N° 54: Porcentaje de visitas efectuadas a los clientes .....	119
Tabla N° 55: Indicador de número de renovaciones de imagen efectuadas en el año	120
Tabla N° 56: Indicador del número de sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes implementados en el período .....	120
Tabla N° 57: Indicador del número de sistemas de identificación de riesgos implementados en el período .....	121
Tabla N° 58: Indicador de documentos de gestión interna actualizados en el período .....	121
Tabla N° 59: Indicador de evaluaciones al personal interno efectuadas en el período .....	122
Tabla N° 60: Indicador del número de reglamentos internos actualizados en el período .....	122
Tabla N° 61: Indicador del número de sucursales abiertas en el período .....	123
Tabla N° 62: Indicador de planes de capacitación anual implementados .....	123
Tabla N° 63: Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva financiera .....	124
Tabla N° 64: Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva del cliente .....	125
Tabla N° 65: Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva de procesos internos.....	126
Tabla N° 66: Formulación de indicadores y metas de resultado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	127
Tabla N° 67: Cuadro de Mando Integral perspectiva financiera .....	129
Tabla N° 68: Cuadro de Mando Integral perspectiva del Cliente .....	130
Tabla N° 69: Cuadro de Mando Integral perspectiva de procesos internos .....	131
Tabla N° 70: Cuadro de Mando Integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento .	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Árbol de Problemas .....	6
Gráfico N° 2:	Hilo conductor del marco teórico .....	10
Gráfico N° 3:	Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor .....	24
Gráfico N° 4:	Etapas del Diseño del Cuadro de Mando Integral .....	30
Gráfico N° 5:	Perspectivas del cuadro de mando integral.....	36
Gráfico N° 6:	Crecimiento y diversificación de los ingresos .....	39
Gráfico N° 7:	Perspectiva de cadena de valor del proceso interno .....	44
Gráfico N° 8:	Definición de un organigrama dentro de la empresa .....	53
Gráfico N° 9:	Misión y visión de la entidad .....	54
Gráfico N° 10:	Conocimiento de los empleados de la existencia de un manual de funciones .....	55
Gráfico N° 11:	Planificaciones estratégicas periódicas .....	56
Gráfico N° 12:	Disponibilidad de sistemas de identificación de riesgos .....	57
Gráfico N° 13:	Disponibilidad de la empresa de objetivos estratégicos .....	58
Gráfico N° 14:	Disponibilidad de sistemas para medir la satisfacción de los clientes. ....	59
Gráfico N° 15:	Capacitaciones periódicas al personal .....	60
Gráfico N° 16:	Evaluaciones periódicas al personal de la empresa .....	61
Gráfico N° 17:	Motivación del personal de la empresa.....	62
Gráfico N° 18:	Inclusión de los empleados en la toma de decisiones.....	63
Gráfico N° 19:	Disponibilidad de sistemas que permitan aceptar sugerencias o reclamos de los clientes .....	64
Gráfico N° 20:	Planificación del uso de recursos.....	65
Gráfico N° 21:	Nivel de satisfacción de los clientes .....	66
Gráfico N° 22:	Calificación del servicio de la compañía .....	67
Gráfico N° 23:	Índice de Nivel de Actividad Registrados .....	72
Gráfico N° 24:	Producto Interno Bruto 2014-2015 .....	73
Gráfico N° 25:	Producto Interno Bruto por rama de actividad.....	75
Gráfico N° 26:	Porcentaje de inflación 2015-2016 .....	76
Gráfico N° 27:	Inflación acumulada del sector servicios .....	77
Gráfico N° 28:	Inflación por ramas de actividad.....	78
Gráfico N° 29:	Canasta Familiar 2015 .....	79

Gráfico N° 30: Canasta Familiar 2016 .....	80
Gráfico N° 31: Evaluación de la tasa de desempleo a nivel nacional .....	82
Gráfico N° 32: Organigrama Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda. ....	91
Gráfico N° 33: Razón corriente 2014-2015.....	92
Gráfico N° 34: Razón Acida Rápida .....	94
Gráfico N° 35: Capital de trabajo .....	95
Gráfico N° 36: Endeudamiento Total .....	96
Gráfico N° 37: Endeudamiento Financiero .....	97
Gráfico N° 38: Apalancamiento Financiero .....	98
Gráfico N° 39: Mapa Estratégico .....	128

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación constituye el Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos Basado en el Modelo The Balanced Scorecard para la Empresa Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con la finalidad de proporcionar a la empresa una herramienta de evaluación estratégica desde diferentes perspectivas en donde consten las soluciones a las deficiencias más relevantes detentadas en el entorno de la empresa y que contribuya al constante desarrollo de la misma; el Cuadro de Mando Integral está desarrollado en base a sus cuatro perspectivas: en la perspectiva, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de procesos y finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento , con lo cual se va a obtener como resultado final el Modelo de Gestión desarrollado desde las mencionadas perspectivas, en donde consten los objetivos estratégicos, metas e indicadores que permitirán a la empresa mantener un constante desarrollo tomando en consideración los nodos críticos determinados en el diagnóstico situacional de la investigación y además medir el grado de avance que se presente de la planificación propuesta así como los responsables de cumplirla y la eficiencia en la utilización de los recursos que se dispone para el efecto.

**Palabras clave:** MODELO DE GESTIÓN, BALANCED SCORECARD, INDICADOR, PROCESO, NODO CRÍTICO.

---

**Dr. Patricio Alberto Robalino**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## SUMMARY

The present research constitutes the design of a model of process management based on the Model The Balanced Scorecard for the Company Ayala & Ayala Consultants Cía. Ltda., from the city of Riobamba, Province of Chimborazo; it aims to provide the company with a strategic assessment tool from different perspectives where the solutions to the most relevant deficiencies are identified in the company environment, and to contribute to its constant development; The Integral Scorecard is developed based on its four perspectives: the financial perspective, the perspective of the clients, the perspective of processes and finally the perspective of learning and growth, as a final result the Management Model will be obtained, which is developed from the aforementioned perspectives, stating the strategic objectives, goals and indicators that will enable the company to maintain a constant development taking into consideration the critical issues determined in the situational diagnostic of the investigation and also measure the degree of progress present of the proposed planning as well as those responsible for fulfilling it and the efficiency in the use of the resources that are available for the purpose.

**Keywords:** MANAGEMENT MODEL, BALANCED SCORECARD, INDICATOR, PROCESS, CRITICAL ISSUE

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos Basado en el Modelo The Balanced Scorecard para Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda. de La Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con el fin de proporcionar una herramienta que permita mejorar la eficiencia operativa desde las cuatro perspectivas que ofrece el modelo.

Ayala & Ayala es una empresa que atiende a valores como la confidencialidad, puntualidad, precisión, eficiencia, organización y efectividad; su razón de ser es la prestación de servicios profesionales multidisciplinarios con una estructura orgánica fuertemente consolidada y con profesionales altamente capacitados y con una amplia trayectoria, los principales servicios profesionales que oferta son los de fiscalización y peritaje principalmente a instituciones financieras

Para el desarrollo del trabajo se efectuó el análisis de la situación actual de la empresa en base a indicadores proporcionados por fuentes secundarias y a información levantada dentro de la propuesta investigativa así como el análisis de sucesos pasados que repercuten dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El producto del desarrollo del trabajo es el cuadro de mando integral, que constituye una herramienta de gestión de suma importancia para la empresa ya que en su contenido se formulan objetivos estratégicos partiendo de los problemas y oportunidades priorizados con el fin de establecer medidas de contingencia en el corto o largo plazo.

El contenido del presente proyecto de investigación se compone de la siguiente manera: El capítulo uno comprende el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; el capítulo dos que consta de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, la idea a defender u las variables, el capítulo tres que se compone de la modalidad de la investigación, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos que fueron utilizados en el desarrollo de la investigación; y finalmente en el capítulo cuatro de encuentra el desarrollo de la investigación y el planteamiento del Cuadro de Mando Integral a través del análisis de sus cuatro



perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ayala & Ayala consultores es una empresa privada que cuenta con personería jurídica, está categorizada como una sociedad de responsabilidad limitada cuya sede legal se encuentra en las calles Primera Constituyente 2547 y García Moreno, su actividad principal es brindar servicios de consultorías en valuación de activos tangibles e intangibles, valuación inmobiliaria, valuaciones ambientales y valuación de marcas y empresas; su principal objetivo es que dichos servicios sean de carácter multi disciplinario especializado, fundamentados en el adecuado manejo de la información, el fortalecimiento organizacional, la capacitación y el mejoramiento continuo; en la actualidad se encuentra trabajando con las principales instituciones financieras que son Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacifico , ISSFA, Cooperativa Oscus, Mutualista Pichincha, estas instituciones son las encargadas de enviar los requerimientos de trabajo, pero también se realiza avalúos particulares.

El objetivo general de la empresa es, prestar servicios de calidad, sin embargo, se han identificado varios problemas que frenan la consecución de dicho propósito:

#### **1.1.1. Ausencia de un modelo de gestión**

##### **Causa**

Ayala & Ayala consultores Cia Ltda., no posee suficiente personal que labore en la entidad, lo cual no ha permitido que se proporcionen las herramientas de gestión para el óptimo desarrollo competitivo, productivo y la correcta toma de decisiones; por lo que no se ha podido desarrollar un modelo de gestión en la entidad.

##### **Efecto**

La ausencia de un modelo de gestión frena el nivel de desarrollo competitivo, productivo de la empresa ya que tanto sus directivos como los empleados no disponen

de una visión formulada, ni tampoco tienen conocimiento de los objetivos que permitan conocer a ciencia cierta a qué lugar estratégico quiere llegar la empresa, lo que conlleva a que las decisiones no sean tomadas de manera correcta.

### **Falta de sistemas de identificación de riesgos**

#### **Causa**

En la compañía, no se han proporcionado las herramientas permitan identificar los riesgos a los que se pueda estar expuestos y que permitan mitigar el impacto de los mismos en la gestión de la empresa; herramientas tales como el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, diagramas de flujo de los procesos, análisis de posibles escenarios en la ejecución de un proyecto, recolección de datos a través de entrevistas a los involucrados de una actividad y finalmente una de las herramientas más utilizadas, el análisis FODA.

#### **Efecto**

La falta de dichas herramientas de gestión ocasiona que la empresa sea vulnerable ante cualquier tipo de eventualidad ya que su capacidad de respuesta ante dichas adversidades se vuelve casi nula debido a que no se toman las medidas cautelares respectivas para afrontarlas.

### **1.1.2. Deficiente Sistema de Control Interno**

#### **Causas**

El sistema de control interno está en total desconocimiento por parte de los integrantes de la compañía y su formulación aún no ha sido aprobada por sus directivos, este sistema es manejado como un borrador únicamente.

## **Efecto**

El principal efecto es que la gestión de la compañía está expuesta a errores importantes, tales como no proporcionar las herramientas necesarias para identificar riesgos, falta de capacitaciones continuas, tratamiento adecuado de la documentación de respaldo de sus procesos, falta de manuales, etc., puesto que si no se socializa adecuadamente el sistema de control interno dentro de la organización, difícilmente se va a cumplir el objetivo para el cual fue creado.

### **1.1.3. Falta de actualización de la misión, visión, objetivos y valores de la compañía**

## **Causas**

Los elementos que integran este problema no han sido actualizados, por lo que se vuelven obsoletos, debido a que en su momento estos elementos fueron formulados en base a otro tipo de circunstancias y en la actualidad la compañía se encuentra en otro tipo de entorno político y económico.

## **Efectos**

El problema representa una desventaja competitiva importante ya que los integrantes de la empresa no pueden direccionar sus esfuerzos a la solución de problemas o a la visión de desarrollo del entorno actual.

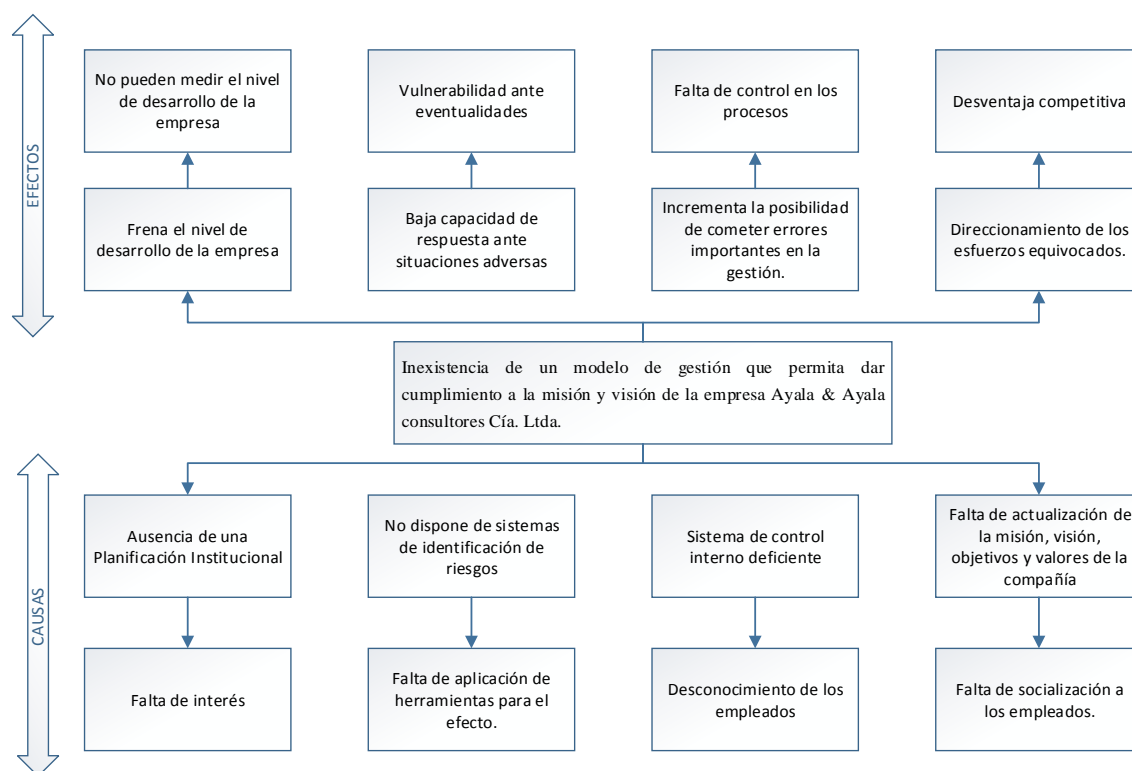
Todos los problemas identificados anteriormente, tienen su origen en la falta o ausencia de un Modelo de Gestión esto da como resultado que Ayala & Ayala consultores no alcance sus objetivos, que no obtenga calidad suficiente en la atención a sus clientes y finalmente no se encuentra enfocada hacia el cumplimiento de su visión por lo que es urgente y necesario emprender el presente trabajo de investigación para Ayala & Ayala consultores, de tal forma que sirva como una herramienta de toma de decisiones y a la vez sea también un instrumento de mejoramiento continuo.

La implementación del Balanced Scorecard desde sus cuatro perspectivas permite a la entidad tener a su disposición información de alta calidad y una planificación minuciosa para dar solución a las principales dificultades que presenta la entidad detectadas a través de un diagnóstico situacional.

### **Problema Central**

Inexistencia de un modelo de gestión que permita dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa Ayala & Ayala consultores Cía. Ltda.

**Gráfico N° 1: Árbol de Problemas**



**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### **1.1.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influye el diseño de un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard en la toma de decisiones de la empresa Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

#### **1.1.5 Delimitación del Problema**

##### **Campo de acción:**

La investigación comprende el diagnóstico situacional de la entidad, la definición del Modelo de gestión y la estructuración o determinación de las diferentes estrategias basadas en las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

##### **Geográfica:**

El diseño de un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard se realizó en Ayala & Ayala consultores Cía. Ltda., Parroquia Veloz, ubicada en las calles Primera Constituyente Entre García Moreno y España - edificio San Sebastián oficina 115-117.

##### **Cronológica:**

La información para la presente investigación será recopilada durante el primer cuatrimestre del año 2016 para conocer la problemática y plantear soluciones mediante el diseño de un modelo de gestión.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista teórico la propuesta tiene como fin recopilar varios conceptos de gestión basados en un modelo de cuadro de mando integral, con el fin de totalizarlos y lograr un mejor análisis de indicadores financieros y no financieros, y de esta manera determinar las áreas dentro de la empresa que necesitan crear un mayor valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para la actuación futura convirtiéndose en una empresa altamente competitiva por los servicios de calidad que ofrece y principalmente por la satisfacción total de sus clientes.

La propuesta se justifica desde la parte metodológica ya que se va a aprovechar la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal manera que permita recabar información veraz, oportuna y, confiable que servirá de base para el diseño de un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard que muestre los nodos críticos dentro de las diferentes áreas de la empresa, para el efecto se utilizó encuestas y entrevistas que han permitido identificar a ciencia cierta los puntos en los cuales es necesario intervenir y además ha permitido la identificación del problema central en base al cual se han considerado varias estrategias de respuesta.

La propuesta tiene como justificación académica ser un innovador sistema de gestión orientado a canalizar energías, habilidades y conocimientos adquiridos dentro de las aulas de clase durante la formación académica en el diseño de un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard, además es una gran oportunidad de ampliar conocimiento, poner a la vez en práctica en la vida real dentro de Ayala & Ayala consultores y consumir con un requisito para el otorgamiento de mi título de tercer nivel.

La propuesta se justifica su realización desde la práctica ya que proporcionara a los ejecutivos de Ayala & Ayala Consultores un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, con los cuales se logra declaraciones de misión para comunicar valores y creencias

fundamentales a todos los empleados, se identifica mercados objetivos y productos fundamentales; para de esta manera destacarse dentro del mercado de la competencia.

La presente investigación es trascendental ya que en base a la misma la empresa podrá dar un importante salto en su desarrollo, mejorar el servicio, incrementar sus ingresos, y principalmente beneficiar al cliente al prestar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del servicio al que quieren acceder en todos los aspectos importantes.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard que influya en la mejor toma de decisiones de la empresa Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

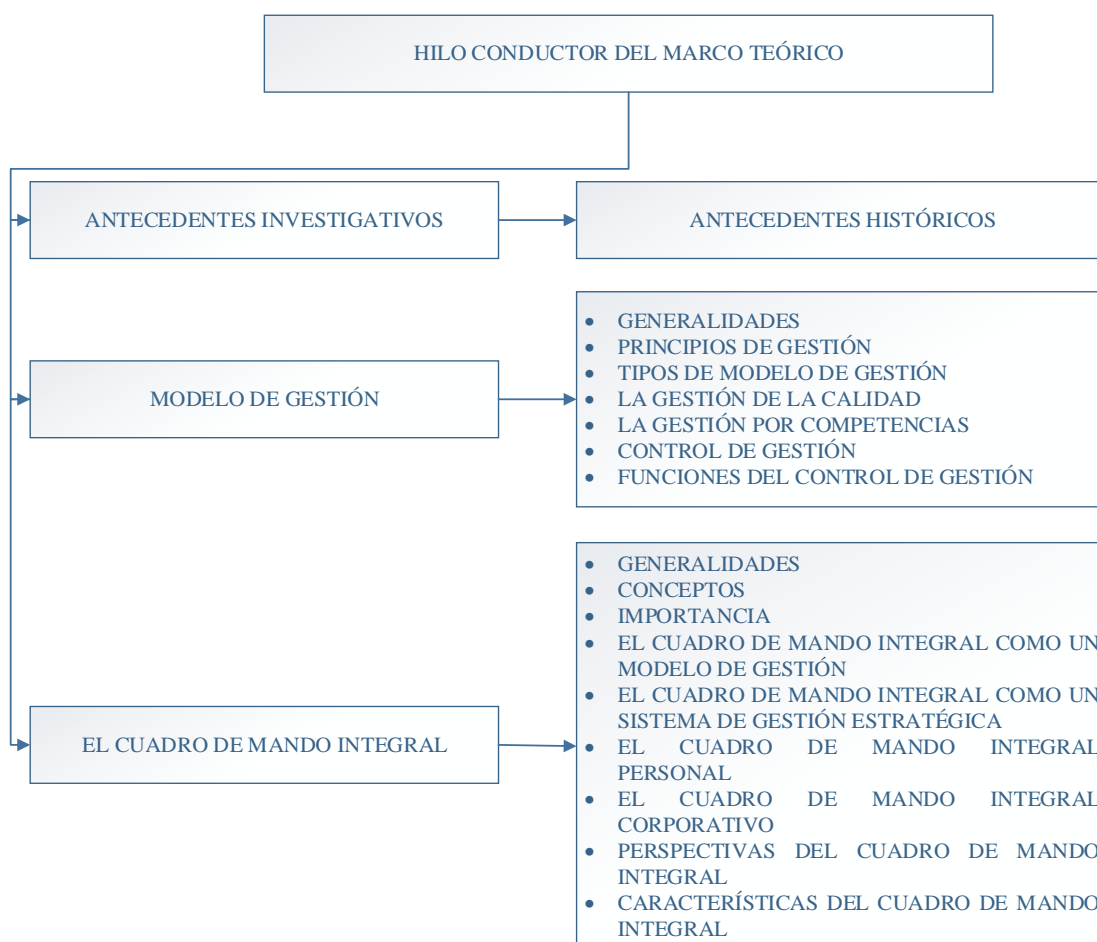
- Construir bases teóricas fundamentales del diseño de un modelo de gestión, tomando como referencia modelos propuestos por varios autores, según las necesidades que requiere la organización.
- Aplicar las técnicas e instrumentos de Investigación que sirvan de base para la evaluación del modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard de la empresa Ayala & Ayala Cía. Ltda.
- Proponer el modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard que contribuya a la mejor toma de decisiones en la empresa Ayala & Ayala Cía. Ltda.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente esquema constituye una guía informativa sobre los temas a tratar en el marco teórico:

**Gráfico N° 2:** Hilo conductor del marco teórico



**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## **2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

A continuación se citan algunos proyectos de similares características de los cuales se ha extraído la principal conclusión y su respectiva recomendación:

**a) Implementación de un sistema de gestión de procesos de empresa a través de instrumentos analógicos e implementación de tecnología para el mejoramiento de los productos.” Naula Caranqui & Rea Rea, (2012), se planteó lo siguiente:**

El trabajo citado es una aplicación y diseño de indicadores basados en el Modelo del Cuadro de Mando Integral, así como sus implicaciones en el control de la gestión mediante un enfoque a monitorear procesos, para contribuir de una forma integrada, balanceada y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura para la empresa.

Se ha concluido que la utilización de la herramienta dentro de la institución en la que fue aplicado el proyecto aún no es practicada debido a la falta de capacitación sobre cómo aplicar el CMI, para lo cual el autor recomienda, diseñar un plan de capacitación oportuna en cuanto al manejo y administración del sistema de gestión proporcionando los lineamientos necesarios para el adecuado conocimiento y aplicabilidad.

**b) “Implementación de insumos de apoyo para la obtención, gestión y control de información” Almeida Ayala , (2012), se propuso lo siguiente:**

El proyecto se lo aplicó con el fin de proporcionar una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones y recoja un conjunto coherente de indicadores que proporcionará a la alta dirección y a los funcionarios responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La conclusión fue, “La empresa no posee los insumos necesarios para gestionar adecuadamente la información lo que dificulta el uso eficiente y productivo de la misma” para lo cual el autor recomienda “Implementar los insumos de apoyo planteados para mejorar la gestión y el control de la información”

**c) “Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard para “CONDUESPOCH E. P.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” Villacrés Cevallos , (2016), se propuso:**

El trabajo de los realizo con el fin de proporcionar una herramienta que permite la gestión estratégica de la institución en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Se concluyó, “El Cuadro de Mando Integral permite una adecuada gestión estratégica a través de la formulación de objetivos estratégicos y metas de resultado”, para lo cual el autor recomienda “Realizar a medida que pase el tiempo un análisis situacional de la institución, ya que permite conocer cómo se encuentra la empresa dentro y fuera del mercado, para poder planificar a largo plazo estrategias que mejoren el desenvolvimiento de la organización”

**2.1.1. Antecedentes Históricos**

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan a principios de los años 90 luego de haber realizado una larga investigación en varias empresas norteamericanas de la cual, una de las principales conclusiones fue: “El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas”, El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en los sentidos de información financiera y no financiera, información interna e información externa, y también información sobre los resultados actuales y los futuros.

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante, durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una herramienta de control de gestión cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros.

En la actualidad la metodología Balanced Scorecard es utilizada y puesta en práctica por varias empresas como una herramienta de gestión estratégica, que aprovecha la potencia del mapa estratégico que permite traducir la visión y la estratégica de la compañía en una visión operativa de la misma. (Fernandez Tobar, 2016)

*En mi opinión, el cuadro de mando integral constituye una herramienta de gestión empleada por un sin número de empresas a nivel mundial debido a los resultados que ofrece en cuanto al mejoramiento de la gestión, hay que notar además que a partir de su creación en los años 90 ha tenido gran acogida en el mundo empresarial por su formulación en base a perspectivas que otros modelos ignoran constituyendo esta, su principal ventaja con respecto a los demás modelos.*

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Modelo de Gestión**

#### **2.2.1.1.Generalidades**

Cassini , (2008), al referirse a los Modelos de Gestión, explica:

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gestío y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concentración de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer organizar. (p. 45).

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), menciona:

La gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados. (p. 7).

(Kagono , 1994), se refiere a la gestión en relación a la organización como:

“Sus estrategias, tecnología, estructura, procesos organizacionales, tanto como las predisposiciones personales de sus miembros, de modo que están interrelacionados y son interdependientes.” (p. 19)

*En mi opinión, la gestión es el conjunto de actividades que una organización desempeña para la consecución de un objetivo, en el caso del diseño del modelo de gestión, constituyen las actividades que se desempeñen para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos formulados a partir del diagnóstico y en base a los puntos críticos detectados que requieren inmediata intervención..*

#### **2.2.1.2 Principios de Gestión**

- Transformar la visión y misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno.
- Promover la formación estratégica, implica que con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

### 2.2.1.3 Tipos de Modelo de Gestión

#### a) El ciclo de mejora

Deming, (1950), propone:

Un modelo de cuatro etapas que componen un ciclo las cuales se describen a continuación.

- Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar con el fin de buscar posibles mejoras.
- Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta, generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el período de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. (p. 45)

*En mi opinión, el ciclo de mejora es un modelo planteado por Deming, mismo que es constante, por lo tanto está diseñado para repetirse constantemente hasta la consecución de los objetivos planteados, de igual manera el ciclo se mantendrá constante una vez replanteados los objetivos de la institución.*

## **b) Modelo Tradicional o Taylorista de gestión**

Según la fuente (Pacheco , Castañeda , & Caicedo , 2004) comenta:

Que fue el modelo de gestión que acompañó el período de mayor crecimiento industrial el cual consta de los siguientes principios:

- **Estabilidad**

Los conocimientos operativos que permiten ser eficientes son estables en el tiempo. Por tanto, no es indispensable plantearse permanentemente la pregunta ¿Qué es hoy día la eficiencia?, sobre la base de este principio de estabilidad se fundamentan las formas de gestión en el retrovisor, basadas siempre en experiencias del pasado.

- **Información perfecta**

El sujeto de este modelo es un actor racional, que tiene acceso a la información. Esta información perfecta no sólo da cuenta del entorno, sino del conocimiento técnico necesario para sacar adelante la empresa. Es un actor racional perfectamente informado.

- **Eficiencia productiva**

Es identificada con la minimización de los costos partiendo de la siguiente ecuación:

$$U = V - C$$

U= Utilidad

V= Ventas

C= Costos

El óptimo de la racionalidad es suministrar un máximo consumiendo un mínimo, es decir, la capacidad de maximizar V-C.

- **El costo global equivale al costo de un factor de producción dominante**

El cuarto principio del modelo taylorista consiste en controlar el costo de un factor de producción estratégico: por lo general la mano de obra, también pueden ser la energía o la materia prima. Con este principio la gestión se reduce aún más. (pp. 16-18)

*En mi opinión, el modelo Taylorista intenta en primera instancia proporcionar a la administración información perfecta para la toma de decisiones; por otro lado se compone de varios principios cuyo fin es la reducción de los costos de producción a la vez que se incrementa la rentabilidad de la empresa.*

### c) **El modelo de Baldrige**

Baldrige, M., (1996), expone:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento, se utiliza para la autoevaluación, tiene siete grados criterios que se mencionan a continuación:

- **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- **Planificación Estratégica:** Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Enfoque al Cliente:** Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa, están enfocados a brindar satisfacción al cliente.



- **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- **Enfoque al Recurso Humano:** Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- **Proceso Administrativo:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. ¿Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran?
- **Resultados del Negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (p.126)

*En mi opinión, este modelo hace referencia a siete criterios de los cuales dos son de suma importancia para la organización, en primer lugar está el enfoque basado en el cliente que es de suma importancia ya que sin cliente no hay negocio y por lo tanto no hay organización, hay que recordar que la razón de ser de todo negocio es satisfacer las necesidades de sus clientes; en segundo lugar tenemos otro punto que de igual manera tiene gran influencia en el desarrollo institucional el recurso humano que constituye un activo demasiado valioso y que de darle el tratamiento adecuado contribuye al desarrollo de la empresa desde dentro, con respecto al tratamiento del talento humano se puede acotar una frase dicha por Richard Branson un importante magnate de los negocios que dice: “ Creo en verdad que si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio”.*

Rampersad, (2004) explica la gestión desde dos puntos de vista los cuales se mencionan a continuación:

#### **2.2.1.4 La Gestión de la Calidad**

Es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. La Gestión de la calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente.

*En mi opinión, para gestionar la calidad tiene necesariamente que haberse implementado un sistema de gestión de la calidad, en el cual la organización tenga definidos métodos para identificar las principales falencias de la empresa y de esta manera tomar las acciones correctivas pertinentes, de hacer esto, la organización estaría adoptando un modelo de mejora continua.*

#### **2.2.1.5 La Gestión por Competencias**

Abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la Gestión por Competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas, incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios que está basados en la realización profesional del trabajo. (p. 12)

*En mi opinión, sin duda un factor que influye directamente en el desarrollo de la organización es el capital humano, ya que si tenemos un personal capacitado, tendremos también buenos resultados y a la vez mantendremos las estrategias de desarrollo a la para con las actualizaciones de la sociedad, hay que tener también en cuenta que si la empresa ofrece estabilidad laboral y una oportunidad de desarrollo estará creando especialistas en las diferentes áreas que la organización requiere para su funcionamiento.*

### **2.2.1.6 Control de Gestión**

Según Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004) el control de gestión se lleva a cabo bajo los siguientes enfoques.

- **El control de gestión como un sistema de información centrado en las finanzas**

Sistema especializado de información para la alta gerencia que muestra, mediante indicadores numéricos, el desempeño de una empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

- **Sistema para fijar metas cuantitativas y evaluar el desempeño de los ejecutivos**

En algunos casos se utilizan los indicadores numéricos para fijar las metas de desempeño, es decir, el valor esperado para cada indicador se convierte en un criterio de referencia para evaluar los resultados obtenidos por los ejecutivos.

- **Balance social**

Es un sistema de información casado en indicadores numéricos sobre los aspectos sociales de la empresa, especialmente sobre las actitudes de los trabajadores y los métodos de dirección, con la finalidad de crear un ambiente laboral caracterizado por el conocimiento, la libertad y la crítica y facilitar la adaptación de la empresa a las condiciones sociopolíticas del entorno.

- **El control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo**

Enfocado de esta manera, el control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores.

- **El control de gestión como un sistema integral de evaluación**

Mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras empresas destacadas del sector. (pp. 44-45)

*De acuerdo al autor, el control de la gestión viene dado principalmente a través de la formulación de indicadores numéricos que permitan medir el desempeño de la organización en los aspectos más relevantes de su gestión y de esta manera identificar los puntos críticos que representan una deficiencia y formular un plan de acción inmediato solucionar dicha deficiencia.*

#### **2.2.1.7 Funciones del control de gestión**

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), propone las siguientes funciones del control de gestión:

- **Facilitar el aprendizaje organizacional.**

Es un medio para producir conocimiento a partir de a reflexión sistemática sobre la acción, para ajustar la actuación futura de acuerdo con los resultados de la experiencia.

- **Crear la memoria institucional.**

Los registros de los resultados de cada período permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

- **Facilitar el diagnóstico permanente.**

Los informes anuales de control de gestión posibilitan una evaluación permanente de los factores críticos del éxito.

- **Mejorar la planeación y la programación.**

El control de gestión proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. De esta forma la actuación futura habrá incorporado el conocimiento adquirido de la experiencia.

- **Medir el perfeccionamiento.**

Por el carácter histórico del control de gestión, que muestra la evolución de los valores de una variable, y debido a que aísla o separa las metas de perfeccionamiento, da lugar a que pueda apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

- **Posibilitar la descentralización.**

Cuando se carece de un flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión que los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas.

- **Evaluar el desempeño de los ejecutivos.**

El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todos los niveles, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes. La evaluación de cada funcionario puede incorporarse como un factor adicional de calificación de méritos o puede sustituir completamente, y con ventajas evidentes, a este sistema.

- **Mejorar la flexibilidad.**

El control de gestión ha sido considerado como un sistema de alarmas inmediatas porque informa a los responsables de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de respuesta de la organización.

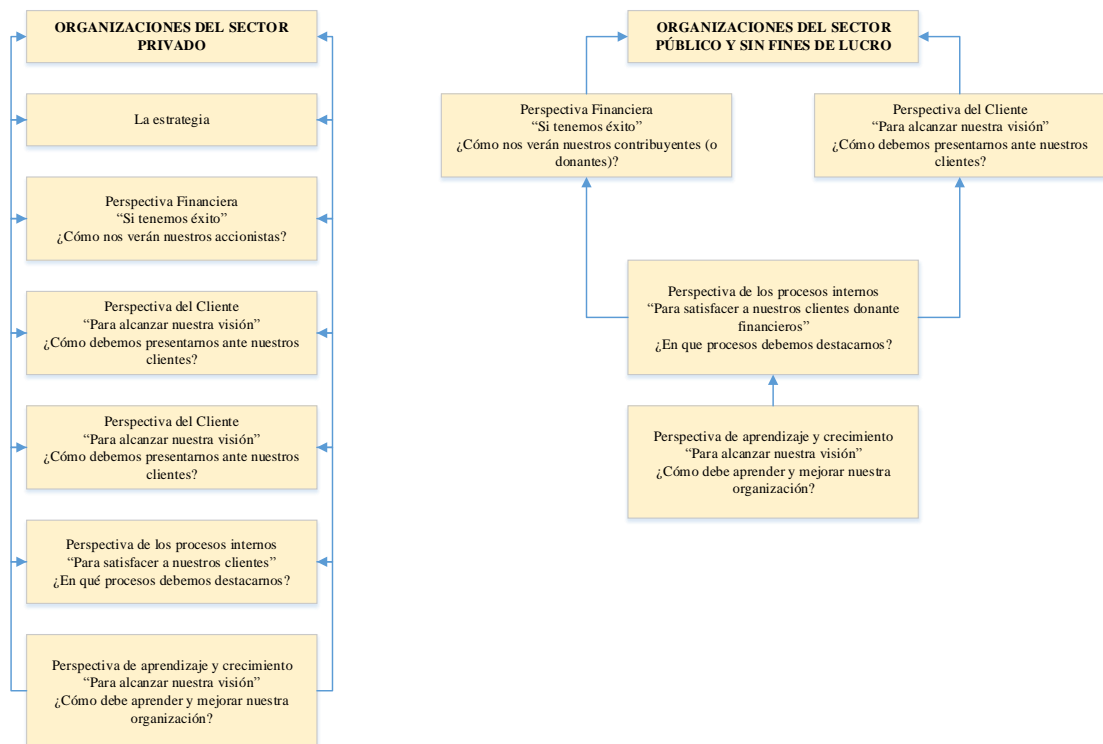
- **Definir niveles de exigencia.**

Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar, formular a todos los trabajadores el grado de esfuerzo que se espera de ellos. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomando como base los informes de control de gestión. Los grados de exigencia tienen un impacto significativo sobre la moral de los trabajadores: no hay algo que obstaculice más un rendimiento eficaz que una visión pobre sobre cuáles deben ser los niveles de rendimiento. (51-53)

*El autor también propone que a través del control de la gestión se creará una memoria institucional, esto quiere decir, que se tendrá a disposición información histórica referente al desarrollo de la organización que permitirá efectuar un análisis constante de los avances de la misma, además de tener identificados los puntos en los cuales se ha tenido que intervenir y los avances que se han producido en el tema..*

### 2.2.2. Mapa Estratégico

Gráfico N° 3: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Kaplan & Norton, (2004)

Elaborado por: Andrea León Cachott

#### 2.2.2.1 Concepto

Es una representación gráfica en la cual los directivos de una empresa pueden visualizar sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa - efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard por lo que nos damos cuenta de que el mapa estratégico, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Kaplan & Norton ,( 2004)

*En mi opinión, el mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar de una manera más dinámica las relaciones de causa y efecto de determinados problemas que comprometen la consecución de los objetivos de una entidad.*

### **2.2.2.2 Origen**

El modelo de mapa estratégico evolucionó a partir del sencillo modelo de Balanced Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco.

El modelo del mapa estratégico también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a menudo encontramos que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta de valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información. Kaplan & Norton, (2004)

### **2.2.2.3 Principios del mapa estratégico**

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias**

La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.



- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente**

Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.

- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios**

La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr, aumentos de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad, aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

El autor clasifica los procesos internos en cuatro grupos:

**Gestión de operaciones:** Producir y entregar productos y servicios a los clientes.

**Gestión del cliente:** Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

**Innovación:** Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

**Procesos reguladores y sociales:** Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios**

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo, las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles**

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

**Capital humano:** habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

**Capital de información:** bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

**Capital organizacional:** cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

*En mi opinión los principios de los mapas estratégicos se basan en el manejo adecuado de los activos intangibles de la empresa dándoles el valor que requieren, de modo que la organización sepa aprovechar al máximo los beneficios que estos pueden aportar a la entidad.*

### **2.2.3. El Cuadro de Mando Integral**

#### **2.2.3.1 Generalidades**

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa

pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, ya la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

*En mi opinión, el cuadro de mando integral fue formulado en los años 90 tras una larga investigación a varias compañías, está encaminado a cumplir la visión y estrategia de una organización, obviamente la visión tiene que partir de un riguroso análisis del entorno de la institución, es decir partiendo de un diagnóstico estratégico de los factores que influyen tanto interna como externamente en la consecución de los objetivos.*

#### **2.2.3.2 Conceptos**

Según (R. Kaplan D. Norton, , 2000), el cuadro de mando integral:

“Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.”

Según (R. Kaplan D. Norton, , 2000) “Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas y estrategias de largo plazo.”

*En mi opinión, es una herramienta que permite canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que han sido formulados a partir de la misión institucional con visión a largo plazo.*

### 2.2.3.3 Importancia

La importancia del cuadro de mando integral radica en que se basa en varias perspectivas relacionándolas simultáneamente en el proceso de planeación de tal manera que permite establecer un hilo conductor causa y efecto permitiendo de esta manera tomar acciones correctivas aplicadas a cada nivel, además de los indicadores de gestión que permitan medir los resultados que se van obteniendo en el proceso de ejecución y de esta manera plantear los respectivos ajustes de ser necesario.

El cuadro de mando integral es una herramienta a nivel global de toda la organización que en términos generales fortalece la estructura administrativa en general así como los aspectos tecnológicos, de información y culturales conllevando a una dirección exigida por los procesos, y permitiendo que estos se alinean con las expectativas de los clientes lo cual a nivel macro conlleva a la consecución de los objetivos.

Como conclusión se puede decir que el cuadro de mando integral es importante porque:

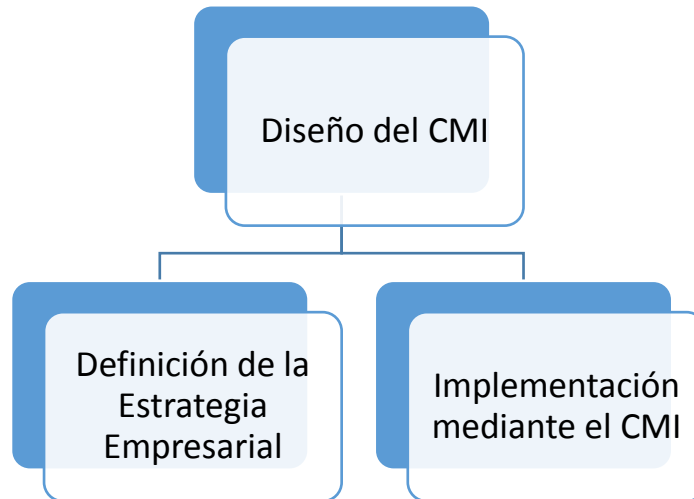
1. Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
2. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
3. Facilita la toma de acciones correctivas que conlleven a una mejora continua de la organización.
4. Permite medir los resultados en tiempo y recursos ya que se encuentran previamente definidos por el plan estratégico.
5. Contribuye en la formulación de iniciativas, soluciones, contingencias, etc., que finalmente permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

*En mi opinión, la importancia del cuadro de mando integral radica en que dado el problema central de la investigación, se lo evalúa desde diferentes perspectivas lo cual permite identificar los principales puntos críticos que han ocasionado dicho problema y los posibles efectos desde el punto de vista de las cuatro perspectivas que contiene la investigación permitiendo de esta manera tomar las acciones correctivas pertinentes en un momento adecuado.*

### 2.2.3.1. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se toman en consideración dos etapas:

**Gráfico N° 4:** Etapas del Diseño del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Kaplan & Norton, (2000)

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### **Definición de la Estrategia Empresarial**

- Concepción de la misión, visión y valores.
- Análisis interno y externo: entorno global específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- Matriz SWOT-DAFO-FODA
- Evaluación de alternativas estratégicas y selección

#### **Implementación mediante el Cuadro de Mando Integral**

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa-efecto): diseño del mapa estratégico.
- Selección de identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas.
- Integración del Cuadro de Mando Integral en los procesos de planificación, presupuesto y reporte.
- Seguimiento y control.

## **Misión**

Según Kotler & Armstrong, (2004), la misión de una empresa se define como el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, qué necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

*En mi opinión la misión de la empresa es el motivo por el cual fue creada y de que dispone para cumplir su propósito segmentado adecuadamente para determinar en qué sectores tiene su influencia o intervención.*

## **Visión**

La visión se construye como un enunciado que visibiliza las perspectivas de desarrollo de la empresa en un determinado territorio con una proyección al futuro. La visión incorpora grandes desafíos y retos a conseguir con un carácter integrador; por lo tanto, debe ser lo suficientemente ambiciosa y amplia para enmarcar una serie de acciones y no un detalle de actividades aisladas. SENPLADES, (2015)

*En mi opinión la formulación de la visión es de gran importancia dentro de la planificación ya que constituye la forma como la empresa se ve luego de un determinado período tras haber dado cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados en base a un riguroso estudio y análisis de varios factores que influyen positiva o negativamente en la empresa.*

## **Valores**

De acuerdo al criterio de (Hultman, 2005), los valores son los conceptos psicológicos internos de una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de

los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

*En mi opinión los valores son los lineamientos conductuales que la empresa sugiere a sus miembros para direccionar su accionar al mejor desempeño de sus trabajadores y sobre todo a promover un buen ambiente de trabajo.*

#### **2.2.3.4 El Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión**

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros forman parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton , 2000, págs. 20-23)

*En mi opinión, hay que tener en consideración que el cuadro de mando integral tiene que ser formulado con una visión a largo plazo por lo tanto no son suficientes los indicadores financieros para medir el desempeño de la organización, además la organización tiene que plantear indicadores que permitan medir la satisfacción de sus clientes y el desempeño de sus empleados en las diferentes áreas con el fin de ir proporcionando una mejora continua a la gestión empresarial.*

### **2.2.3.5 El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica**

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo bajo el enfoque de medición:

- Clasificar y Traducir la Visión y la Estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

#### **Clarificar y Traducir la Visión Estratégica**

El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes.

*En mi opinión, el clasificar y traducir la visión estratégica se refiere a la formulación de estrategias individuales acompañadas de sus respectivos objetivos estratégicos formulados posteriormente a la identificación de los puntos críticos en los cuales es necesario intervenir.*

#### **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los



tablones de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

*En mi opinión, los objetivos estratégicos tienen que ser debidamente comunicados a los miembros de la organización con el fin de que se direccionen los esfuerzos al cumplimiento de los mismos, además el cuadro de mando integral tiene que proporcionar métodos de cuantificación del cumplimiento de dichos objetivos a través de metas e indicadores estratégicos, que proporcionen a la dirección datos reales sobre los avances en el cumplimiento de sus actividades.*

### **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más.

*En mi opinión, los objetivos estratégicos que formule la dirección tendrán visión a largo plazo y estarán encaminados a transformar la organización mejorando su gestión en términos generales.*

## **Aumentar el feedback y formación estratégica**

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir el feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El cuadro de mando integral les permite vigilar o ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

*En mi opinión, la formación estratégica tiene que ver principalmente con el seguimiento constante del cumplimiento de la planificación.*

### **2.2.3.6 El Cuadro de Mando Integral Personal**

Abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. En este punto la visión y misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa.

### **2.2.3.7 El Cuadro de Mando Integral Corporativo**

Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. En este punto la misión y la visión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. (Rampersad, 2004, pág. 10)

**Tabla N° 1:** Diferencias y semejanzas entre el cuadro de mando integral y corporativo

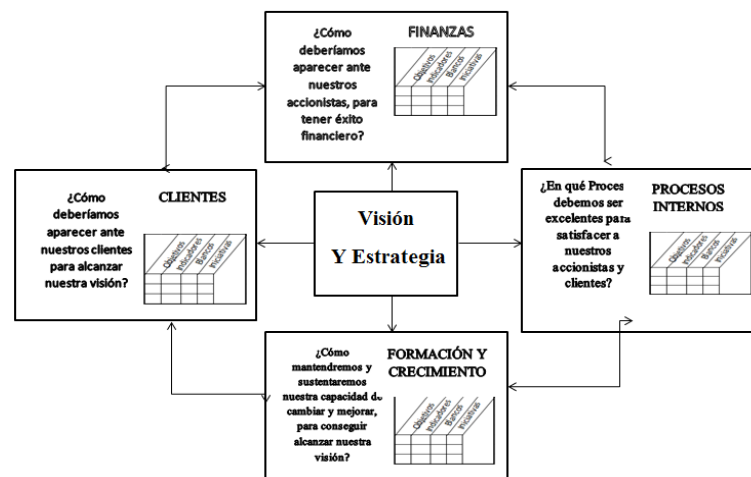
<i><b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL</b></i>	<i><b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO</b></i>
<b>Diferencias</b>	
<i>Visión y misión personal</i>	Visión y misión corporativa
<i>Mejora continua individual</i>	Mejora continua del negocio
<i>Ambición personal</i>	Ambición corporativa
<b>Semejanzas</b>	
<i>Factores Críticos del éxito</i>	
<i>Objetivos</i>	
<i>Medidas de actuación</i>	
<i>Metas y acciones de mejora</i>	

Elaborado por: Andrea León Cachott

### 2.2.3.8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton , (2000), proponen cuatro perspectivas:

**Gráfico N° 5:** Perspectivas del cuadro de mando integral



**Fuente:** Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. 2000

#### a) Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica

y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

*En mi opinión, la perspectiva financiera será de vital importancia en el diseño del cuadro integral ya que una estructura financiera sólida aportará con los recursos financieros necesarios para dar cumplimiento a la planificación, además es necesario efectuar un análisis financiero integral para determinar la situación financiera actual de la empresa.*

### **Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio**

Kaplan & Norton , (2000); proponen:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio puede seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación, para lo cual se ha identificado tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha (p. 70)

Para cada una de las estrategias planteadas existen además tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial los cuales son: El crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad y la utilización de los activos como una estrategia de inversión; para una mejor comprensión de este tema (Kaplan & Norton , 2000) proponen los siguientes indicadores, en base a las relaciones de los componentes mencionados:

**Tabla N° 2:** Indicadores de los temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE LOS COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento	Ingresos empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes		
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta cruzada	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes		
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción )	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput
		Porcentaje de clientes no rentables		

**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## El crecimiento y diversificación de los ingresos

Para una correcta evaluación del crecimiento y diversificación de los ingresos hay que tomar en consideración los elementos planteados a continuación:

**Gráfico N° 6:** Crecimiento y diversificación de los ingresos

Nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes</li><li>• Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.</li></ul>
Nuevas aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de las ventas en base a las nuevas aplicaciones.</li><li>• Hacer llegar los productos a nuevos mercados</li></ul>
Nuevas relaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperación entre las unidades de negocio para el desarrollo de nuevos productos o la venta a clientes de los mismos.</li></ul>
Nueva variedad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos, dejando a un lado la oferta a un coste más bajo que el de la competencia.</li></ul>
Nueva estrategia de precios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene que ver fundamentalmente con incrementar la rentabilidad del negocio en base a un incremento en los precios especialmente en los clientes de alto grado de exigencia.</li></ul>

**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

*En mi opinión, es necesario identificar la etapa en la que se encuentra el negocio con el fin de decidir qué acciones tomar para mejorar su economía ya sea la implementación de nuevos productos, de nuevas aplicaciones, nuevas relaciones, nueva variedad de productos y servicios o plantear una nueva estrategia de precios, con el objetivo de establecer un margen de crecimiento del negocio que lo posicione en una mejor situación en el mercado.*

## Indicadores propuestos para la perspectiva financiera

**Tabla N° 3:** Indicadores propuestos para la perspectiva financiera y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
<b>Índice de incremento o disminución de ventas</b>	
$\left( \left( \frac{\text{Valor de Ventas año analizado}}{\text{Valor de ventas año anterior}} \right) - 1 \right) * 100$	En la planificación propuesta en el cuadro de mando integral se planteó un incremento anual en las ventas a razón del 25%, por lo que el indicador fue formulado para medir dicho incremento y determinar el grado de cumplimiento de la meta planteada.
<b>Índice de incremento o disminución de costos y gastos</b>	
$\left( \frac{\text{Valor de los gastos del año analizado}}{\text{Valor de los gastos del año anterior}} - 1 \right) * 100$	El resultado del presente indicador indica el incremento o disminución de los gastos en los que incurre la compañía en un período con respecto al anterior de tal manera que se pueda evidenciar el grado de cumplimiento de la meta planteada en el cuadro de mando integral.
<b>Índice de estudios de mercado realizados</b>	
$\frac{\text{Número de estudios de mercado realizados en el año 2017}}{\text{Número de estudios de mercado planificados en el año 2017}} * 100$	Para el año 2017 se planificó realizar un estudio de mercado por lo que el presente indicador fue formulado con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de dicho objetivo representado en forma de relación porcentual.
<b>Índice de servicios profesionales incrementados</b>	
$\left( \frac{\text{Número de servicios profesionales del año analizado}}{\text{Número de servicios profesionales del año anterior}} - 1 \right) * 100$	El presente indicador busca presentar en forma de porcentaje el incremento de servicios profesionales ofertados por la compañía de un período a otro.

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## **b) Perspectiva del Cliente**

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentará por parte de la entidad al mercado. La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

*En mi opinión, los clientes son lo más valioso para la empresa ya que sin ellos*

*difícilmente puede existir un negocio, ahora, no es suficiente captarlos sino también mantenerlos es por eso que el cuadro de mando integral toma en consideración la perspectiva del cliente con el fin de medir principalmente su nivel de satisfacción, esto se tiene que realizar tomando en cuenta también su opinión y sugerencias para obtener una mejora continua de la calidad del servicio o producto que oferta la empresa y de esta manera llegar al objetivo principal que es la retención de los clientes y la captación de lo identificados como clientes potenciales.*

- **La segmentación de mercado**

Kaplan & Norton, (2000) se refieren a la segmentación de mercado como:

“Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.” (p. 90)



A través de la segmentación de mercado la empresa puede definir las necesidades de cada uno de sus clientes tanto fijos como potenciales para así convertir dichas necesidades en objetivos que a posteriori representarán beneficios para la empresa.

- **Grupo de indicadores centrales del cliente**

**Tabla N° 4:** Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

<b>CUOTA DE MERCADO</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>INCREMENTO DE CLIENTES</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>RETENCIÓN DE CLIENTES</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>RENTABILIDAD DEL CLIENTE</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

- **El indicador de las propuestas de valor a los clientes**

#### **Atributos de los productos servicios**

Tienen que ver con la funcionalidad del producto, su precio y su calidad que permitirán satisfacer las necesidades identificadas de los clientes.

#### **La relación con los clientes**

Tiene que ver con la sensación que tiene el cliente respecto de la adquisición que está efectuando en el negocio.

**Tabla N° 5:** Indicadores propuestos para la perspectiva de los clientes y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
<b>Índice de estrategias publicitarias</b>	
$\frac{\text{Nº de estrategias publicitarias aplicadas en el año 2017}}{\text{Nº de estrategias publicitarias planificadas en el año 2017}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto medir el total de estrategias publicitarias aplicadas en el período de tal manera que se evidencie el cumplimiento de la meta planteada en el cuadro de mando integral.
<b>Índice de implementación de incentivos</b>	
$\frac{\text{Nº de incentivo implementados en el año 2017}}{\text{Nº de incentivos planificados para implementar en el año 2017}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto determinar el número de incentivos que motiven la preferencia del servicio que hayan sido implementados por la compañía con relación a la planificación efectuada.
<b>Índice de visitas a los clientes</b>	
$\frac{\% \text{ de clientes visitados en el año 2017}}{\% \text{ de clientes que se planificó visitar en el año 2017}} * 100$	Es necesario que se designe personal específico para efectuar visitas periódicas a los clientes de la compañía por lo que el presente indicador tiene por objeto medir dichas visitas con respecto a las que fueron planificadas.
<b>Índice de satisfacción de los clientes</b>	
$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	El presente indicador es de mucha importancia ya que a través del mismo se puede determinar el nivel de satisfacción de los clientes medida a través de encuestas que permitirán valorar la calidad del servicio prestado por la compañía.

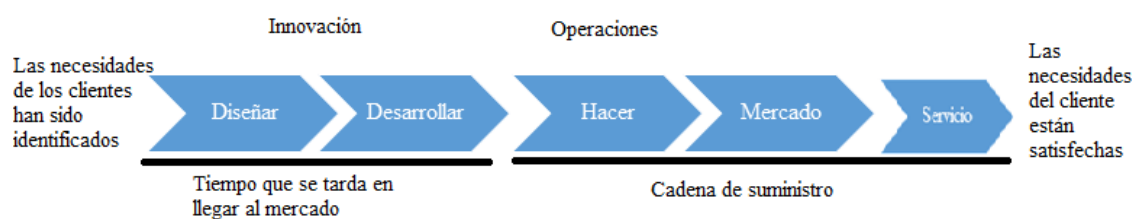
**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### c) Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La diferencia primordial entre el modelo del Cuadro de Mando Integral y los modelos tradicionales radica en que el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, mientras que los modelos tradicionales se centran en mejorar únicamente los procesos ya existentes.



**Gráfico N° 7:** Perspectiva de cadena de valor del proceso interno

**Fuente:** Kaplan & Norton , (2000)

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

**Tabla N° 6:** Indicadores propuestos para la perspectiva de los procesos internos y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
<b>Índice de evaluación de riesgo efectuadas</b>	
$\frac{\text{Número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el año 2017}}{\text{Número de evaluaciones de riesgo planificadas en el año 2017}} * 100$	Mediante el presente indicador se determina el nivel de cumplimiento del objetivo planteado en el cuadro de mando integral con respecto a las evaluaciones de riesgo efectuadas en el período.
<b>Índice de evaluación al personal interno</b>	
$\frac{\text{Nº de evaluaciones al personal realizadas en el año 2017}}{\text{Nº de evaluaciones al personal planificadas en el año 2017}} * 100$	Es de suma importancia mantener evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa para evaluar sus conocimientos y proponer las capacitaciones en base a esos análisis y de esta manera mantener sus conocimientos actualizados, es por eso que el presente indicador esta direccionado a efectuar la medición del número de evaluaciones efectuadas al personal con respecto a las planificadas en un período.

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### **d) La perspectiva de formación y crecimiento**

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (pp. 46-50)

*En mi opinión, la empresa tendrá que formular una visión y una estrategia partiendo del problema central para que sus integrantes apoyados por la administración direccionen sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y de esta manera dar cumplimiento a la visión de la empresa.*

**Tabla N° 7:** Indicadores propuestos para la perspectiva de formación y crecimiento y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
<b>Índice de sucursales implementadas</b>	
$\frac{\text{Nº de sucursales abiertas en el año 2017}}{\text{Nº de sucursales planificadas en el año 2017}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en relación a la apertura de nuevas sucursales en puntos estratégicos determinados en base a un estudio de mercado
<b>Índice de cumplimiento del plan de capacitación anual</b>	
$\frac{\text{Nº de capacitaciones impartidas}}{\text{Nº de capacitaciones planificadas}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto medir el cumplimiento del plan de capacitación anual traducido en forma de porcentaje para determinar la eficacia del cumplimiento de la meta.

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### 2.2.3.9 Características del Cuadro de Mando Integral

Las principales características del Balanced Scorecard se pueden mencionar a continuación:

- Incluye indicadores sobre variables externas de la organización.
- Equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

- Hace énfasis en la consecución de objetivos no financieros y mantienen los indicadores financieros tradicionales.
- Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización.
- Incluye indicadores para procesos críticos de la empresa (Innovación, Formación y Crecimiento).
- Tanto los indicadores financieros como los no financieros forman parte del sistema de información.

De acuerdo a lo anterior, las características de cada organización adoptan un modelo estratégico muy diferente, porque se encargan de diseñar su propio modelo de acuerdo a las perspectivas y variables que se le presenten, así como también del direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñen. González, (2001)

### **2.3.IDEA A DEFENDER**

El diseño de un modelo de gestión de procesos basado en el modelo The Balanced Scorecard permitirá optimizar los procesos para una adecuada toma de decisiones en la empresa Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **2.4.VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Modelo de Gestión de procesos

#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Toma de decisiones

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación cualitativa**

Es necesario emplear la investigación cualitativa ya que se va a estudiar la calidad de las actividades y su efectividad con respecto a la investigación, por medio de la misma además se pretende realizar una descripción profunda y un análisis exhaustivo, con sumo detalle del problema, sus causas y efectos.

Se realizó descripciones detalladas de los procesos internos de Ayala & Ayala Consultores y de los principales productos que ofrece.

#### **Investigación cuantitativa**

Se requiere emplear la investigación cualitativa a fin de identificar la relación lineal entre los elementos del problema de investigación para que sea posible identificar la raíz del problema y los efectos que puede acarrear.

Esta investigación se aplicó específicamente en el levantamiento de información primaria, es decir en la aplicación de las encuestas al personal de la compañía para determinar las causas y efectos que dieron origen al problema central.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación de Campo**

Mediante la investigación de campo se levantó información primaria, esto quiere decir que es necesario efectuarla dentro de las instalaciones de Ayala & Ayala Consultores con el fin de realizar un diagnóstico mediante la aplicación de técnicas de investigación con son la observación directa y la entrevista, se aplicó específicamente en la fase de diagnóstico del marco propositivo tal como se explica anteriormente.

## Investigación Documental

Mediante la investigación documental se pretende efectuar el análisis del archivo que reposa en la entidad para determinar falencias y nodos críticos en los cuales se deba intervenir, además fue utilizada en la consulta bibliográfica descrita en el marco teórico que fundamenta la presente investigación, tanto en libros como en publicaciones lo cual ha permitido establecer un análisis minucioso para llegar a una conclusión, el principal libro que ha servido para la fundamentación teórica es Kaplan Robert S. y Norton David P., quienes fueron los principales autores del Cuadro de Mando Integral.

## Investigación explicativa

El fin de este tipo de investigación es determinar las causas que generaron el problema, con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes para solucionarlo o controlarlo.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la empresa Ayala & Ayala Consultores actualmente laboran 6 personas, incluida la encargada de prestar servicios de limpieza por lo que se decidió tomar en consideración para la aplicación de las encuestas a los siguientes miembros de la empresa, excluyendo únicamente a la persona encargada de la limpieza.

**Tabla N° 8:** Población de la empresa Ayala & Ayala Consultores

N°	CARGO O FUNCIÓN	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Perito Valuadora y administrador de operaciones senior	María Victoria Ayala Hidalgo
2	Perito Valuadora y Gerente General	Carlos Jorge Ayala Reyes
3	Director de Operaciones	Javier Ayala Hidalgo
4	Secretaria	Karina Fernanda Yambay Arellano
5	Administración Contable	Paulina Alexandra Quisiguiña Alulema
6	Administradora de Operaciones	María Fernanda Cepeda Vizuite

**Fuente:** Ayala & Ayala Consultores



### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

- **Métodos de Investigación**

#### **Método Hipotético Deductivo**

Según (Chacón , 2015):

“Es la demostración de una aseveración determinada a partir de premisas que ya contienen de modo velado una conclusión”

Por medio de este método de investigación se analizaron los datos generales para obtener un criterio particular de el origen del problema, esto quiere decir pasar de lo macro a lo micro.

Este método se aplicó en la fase de conocimiento general de la entidad en donde se visitó la empresa para entablar un diálogo directo con sus miembros con el fin de verificar la presencia del problema.

#### **Método Inductivo**

Según (Bacon, 2015);

“El método inductivo trata de ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares”

El método inductivo tiene un criterio opuesto al del hipotético deductivo, lo cual quiere decir que se partió del origen del problema para llegar a determinar los efectos que produce a nivel macro en la entidad.

Este método se aplicó al momento de realizar las encuestas, las cuales fueron desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la investigación partiendo del problema central determinado.

## **Método Analítico**

Según (Chacón , 2015):

“El método analítico es, una actitud ante la vida que permite la apertura y el desprendimiento de los saberes preconcebidos”

Mediante este método de investigación se analizaron la totalidad de los elementos que intervienen en el problema de investigación y determinar la situación actual de la entidad.

Este método se aplicó específicamente en la fase de diagnóstico en la cual se han analizado los factores internos y externos que influyen en la empresa.

- **Técnicas de Investigación**

Para efectos del presente proyecto de investigación se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

### **Encuesta:**

La encuesta fue aplicada como un diagnóstico para evidenciar los problemas que motivan el proyecto de investigación en la empresa Ayala & Ayala Cía. Ltda. cuyos resultados de su aplicación están expuestos en el análisis de los resultados de este documento.

### **Entrevista:**

La entrevista fue aplicada en la visita preliminar a la empresa, misma que se efectuó principalmente para establecer una relación con los directivos de la empresa y poner en conocimiento de los mismos la naturaleza y alcance de la investigación con el fin de que se preste las facilidades que para el efecto se requieran.

- **Instrumentos**

Para efectos de la aplicación de las mencionadas técnicas de investigación se tendrá que tener en cuenta como instrumentos a utilizarse la guía de encuestas y entrevistas así como la de observación.

### 3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Encuesta realizada al personal de la empresa Ayala & Ayala consultores Cía. Ltda.**

**Objetivo:** Determinar la situación actual de la empresa en lo referente al tema de investigación

**Pregunta 1 ¿La empresa tiene definido un Organigrama?**

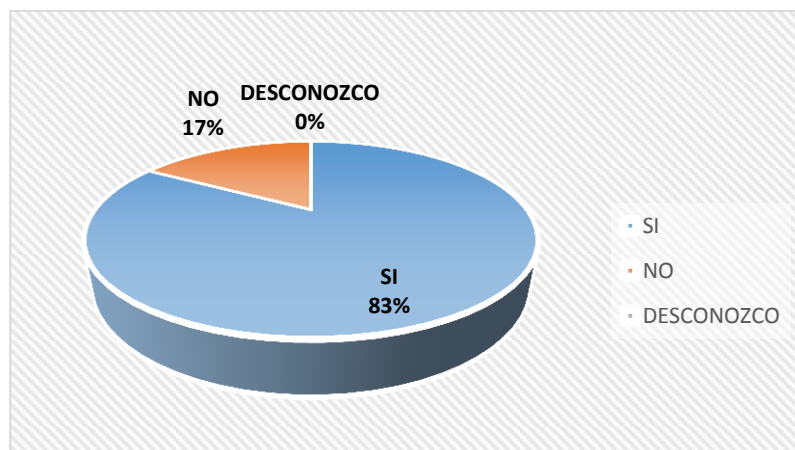
**Tabla N° 9:** Disponibilidad de un organigrama en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
DESCONOZCO	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 8:** Definición de un organigrama dentro de la empresa



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### **Análisis e interpretación:**

El 83% de los empleados encuestados afirman que la empresa dispone de un organigrama definido dentro de la misma, esto indica que la empresa cumple con este parámetro fundamental para la gestión de la misma, mientras que el 17% que corresponde a uno de los funcionarios afirma que no se dispone de un organigrama, véase en el grafico 8.

## Pregunta 2 ¿La empresa tiene definida la misión y la visión?

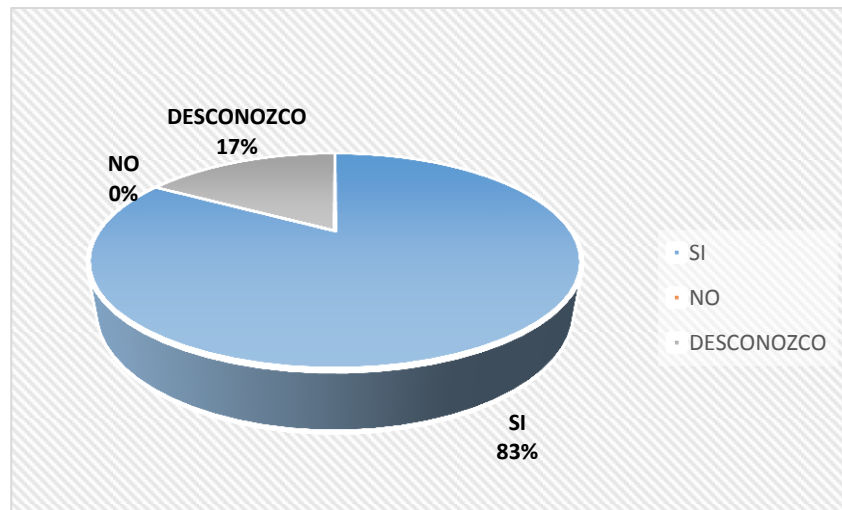
**Tabla N° 10:** Misión y Visión de la entidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	0	0%
DESCONOZCO	1	17%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 9:** Misión y visión de la entidad



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### Análisis e interpretación:

Como se aprecia en el gráfico 9 apenas un 17% de los empleados que corresponde a un único trabajador desconoce si la empresa tiene formulada la misión y la visión, mientras que el 83% restante están en pleno conocimiento de la formulación de las mismas; esto es beneficioso para la compañía ya que sus empleados van a direccionar sus esfuerzos a la consecución de las mismas.

**Pregunta 3 ¿Usted está al tanto si la empresa dispone de un manual de funciones para cada área?**

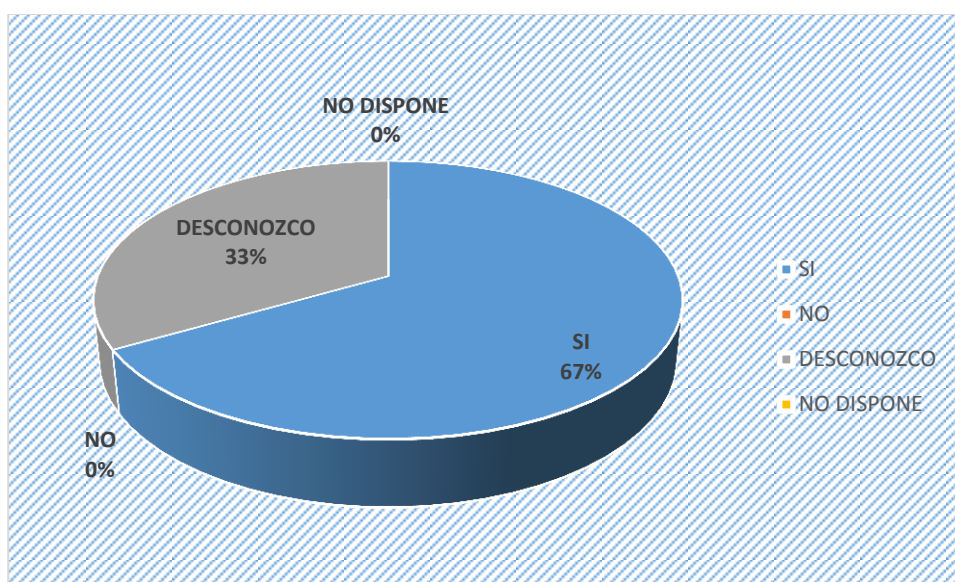
**Tabla N° 11:** Conocimiento de los empleados de la existencia de un manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	0	0%
DESCONOZCO	2	33%
NO DISPONE	0%	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 10:** Conocimiento de los empleados de la existencia de un manual de funciones



**Fuente:** Tabla N° 7

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

El 67% de los empleados encuestados afirma que la empresa dispone de un manual de funciones, sin embargo el director de operaciones supo manifestar que no se encuentra definido para todas las áreas además de que dos empleados desconocen si la empresa dispone de un manual de funciones, dichos empleados constituyen el 33% del total de personas encuestadas tal como se muestra en el gráfico 10.

**Pregunta 4 ¿Conoce usted si la empresa efectúa una planificación estratégica de forma periódica?**

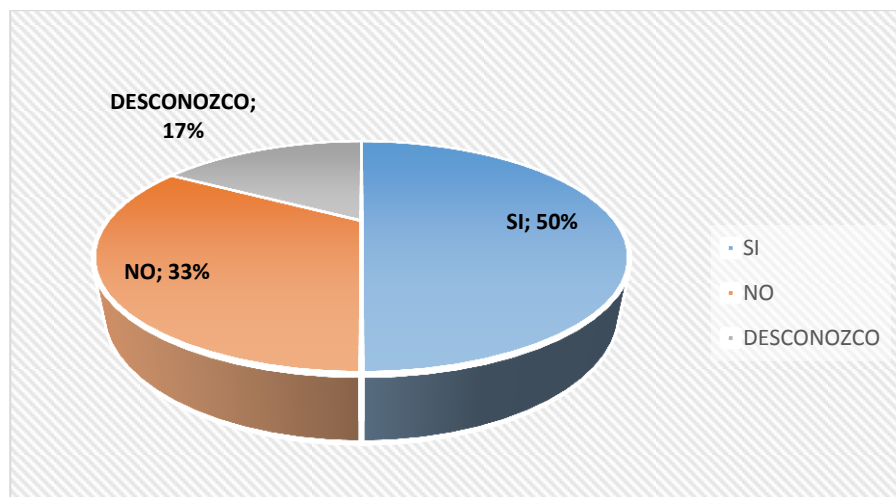
**Tabla N° 12:** Planificaciones estratégicas periódicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	2	33%
DESCONOZCO	1	17%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 11:** Planificaciones estratégicas periódicas



**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

Como resultado de la aplicación de esta pregunta se obtuvo como resultado como se aprecia en el gráfico 11, un 50% de encuestados que manifiestan que si se efectúa una planificación estratégica de forma periódica el 33% que no se las efectúa y el 17% restante desconoce si la empresa efectúa o no planificaciones estratégicas, esto perjudica la gestión de la compañía ya que se evidencia la falta de socialización de la misma por lo que al mismo tiempo se hace notar la falta de cumplimiento de la misma ya que los empleados que desconocen de su formulación no se apegan al cumplimiento de la misma.

### Pregunta 5 ¿Dispone la empresa de sistemas de identificación de riesgos?

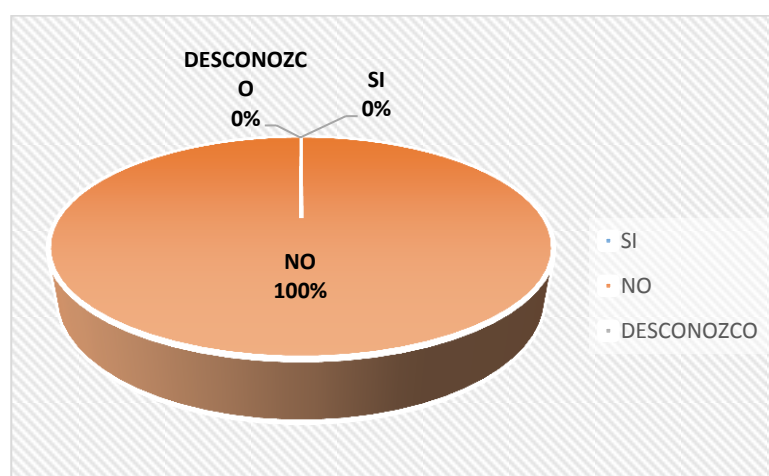
**Tabla N° 13:** Disponibilidad de sistemas de identificación de riesgos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
DESCONOZCO	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 12:** Disponibilidad de sistemas de identificación de riesgos



**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### Análisis e interpretación:

El 100% de los empleados encuestados respondieron que la empresa no dispone de sistemas de identificación de riesgos tal como se puede ver en el gráfico 12, por lo tanto la empresa no está preparada para enfrentar los que se le puedan presentar; sin embargo el director de operaciones supo manifestar que se está elaborando uno, mismo que estará listo para el mes de Julio del presente año.



### Pregunta 6 ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?

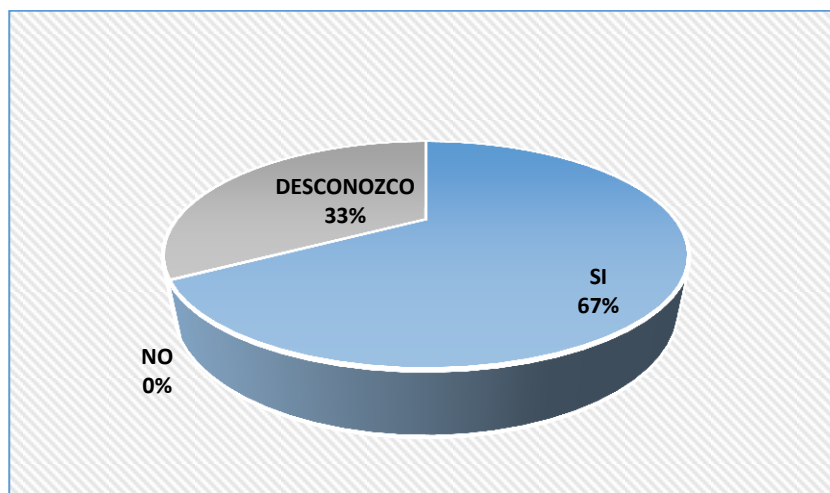
**Tabla N° 14:** Disponibilidad de la empresa de objetivos estratégicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	0	0%
DESCONOZCO	2	33%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 13:** Disponibilidad de la empresa de objetivos estratégicos



**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### Análisis e interpretación:

Tal como se muestra en el gráfico 13, el 67% de los encuestados está al tanto y afirma que la empresa cuenta con objetivos estratégicos mientras que el 33% desconoce la existencia de los mismos esto perjudica la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos ya que los empleados no direccionan sus esfuerzos al cumplimiento de los mismos.

**Pregunta 7 ¿La empresa dispone de sistemas para medir la satisfacción de sus clientes en forma periódica y constante?**

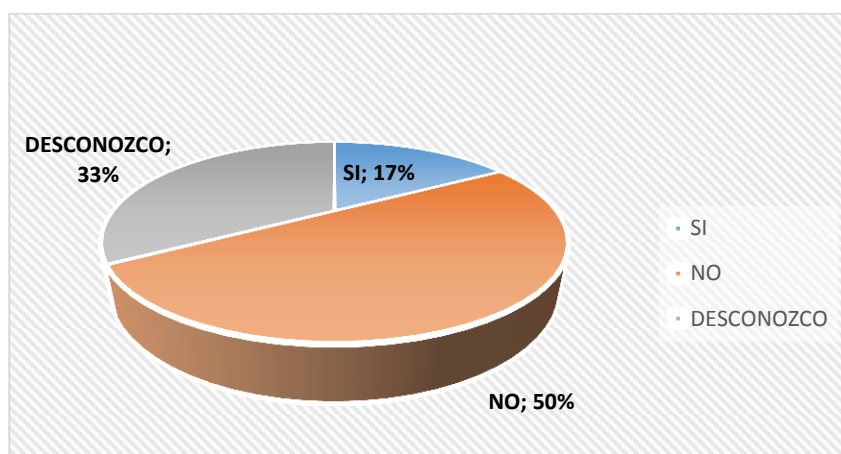
**Tabla N° 15:** Disponibilidad de sistemas para medir la satisfacción de los clientes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	3	50%
DESCONOZCO	2	33%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 14:** Disponibilidad de sistemas para medir la satisfacción de los clientes.



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

El 33% de los encuestado desconoce si la empresa dispone de sistemas para medir la satisfacción de los clientes y el 50% afirma que en la organización no se cuenta con este tipo de sistemas tal como se puede observar en el gráfico 14; apenas una persona manifestó que se efectúa un Check list para medir la satisfacción de los clientes, esto evidencia que a pesar de la existencia de dicho sistema no se efectúa una socialización adecuada entre los miembros de la organización por lo tanto no se aplica adecuadamente y no se van a obtener los resultados esperados.

**Pregunta 8 ¿Se efectúa capacitaciones periódicas al personal de acuerdo a las funciones que desempeña?**

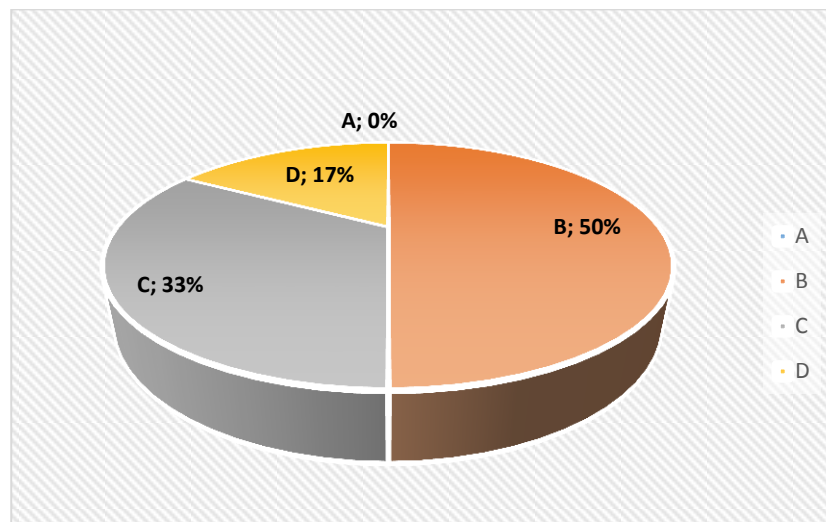
**Tabla N° 16:** Capacitaciones periódicas al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	50%
MUY POCAS VECES	2	33%
NUNCA	1	17%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 15:** Capacitaciones periódicas al personal



**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

Tal como se puede ver en el gráfico 15 la mayor cantidad de respuestas están entre “Casi siempre” y “Muy pocas veces” con 50% y 33% respectivamente, esto indica que la empresa efectivamente capacita al personal, pero el plan de capacitación aún es deficiente y el personal no está siendo capacitado adecuadamente.

**Pregunta 9 ¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal que labora en la empresa?**

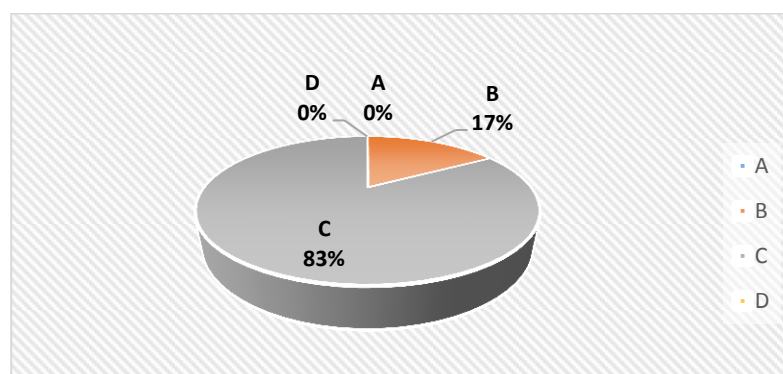
**Tabla N° 17:** Evaluaciones periódicas al personal de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	17%
MUY POCAS VECES	5	83%
NUNCA	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 16:** Evaluaciones periódicas al personal de la empresa



**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**¿Qué métodos se utiliza?**

Exámenes, cuestionarios, pruebas de conocimiento, habilidades y servicio al cliente, examen de procesos.

**Análisis e interpretación:**

Tal como se observa en el gráfico 16, la mayor parte del personal, el 83% afirma que la empresa efectúa evaluaciones “Casi siempre” y el 17% restante manifestó que se realizan evaluaciones “Muy pocas veces”, esto indica que la empresa cumple con este parámetro de evaluación, sin embargo no lo hace en todas las áreas.

### Pregunta 10 ¿La empresa se preocupa de mantener motivado al personal?

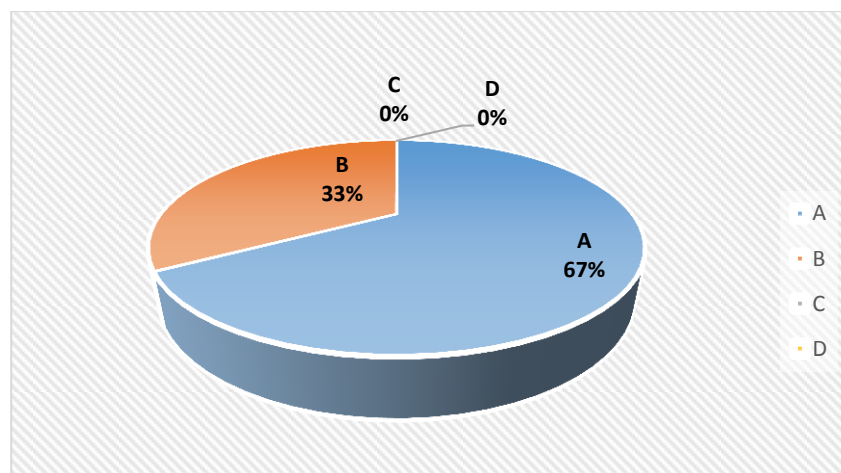
Tabla N° 18: Motivación del personal de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	67%
CASI SIEMPRE	2	33%
MUY POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Elaborado por: Andrea León Cachott

Gráfico N° 17: Motivación del personal de la empresa



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Andrea León Cachott

### Análisis e interpretación:

Como se observa en el gráfico 17, las respuestas están entre “Siempre” y “Casi siempre” representando cada una el 67% y el 33% lo que indica que la empresa cumple con este parámetro.

**Pregunta 11 ¿La empresa toma en cuenta las sugerencias y opinión de los empleados para la toma de decisiones?**

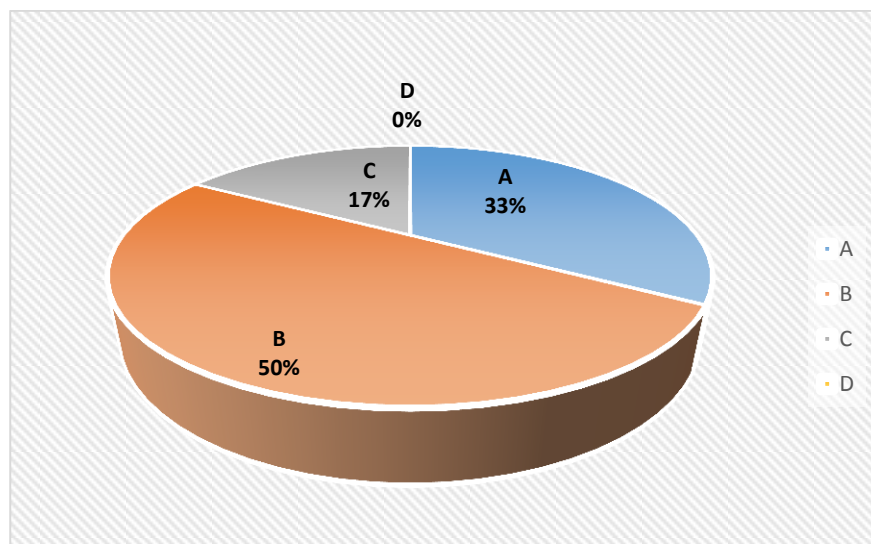
**Tabla N° 19:** Inclusión de los empleados en la toma de decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	3	50%
MUY POCAS VECES	1	17%
NUNCA	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 18:** Inclusión de los empleados en la toma de decisiones



**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

Las respuestas están entre “Siempre” y “Casi siempre” representando cada una el 50% y el 33% respectivamente, sin embargo hay un 17% que afirma que las decisiones de la empresa las toman “Muy pocas veces” tomando en cuenta la opinión de los empleados esto indica que se cumple con el parámetro pero no en todas las áreas, como se puede observar en el gráfico 18.

**Pregunta 12 ¿La empresa dispone de sistemas que permitan aceptar sugerencias o reclamos de los clientes?**

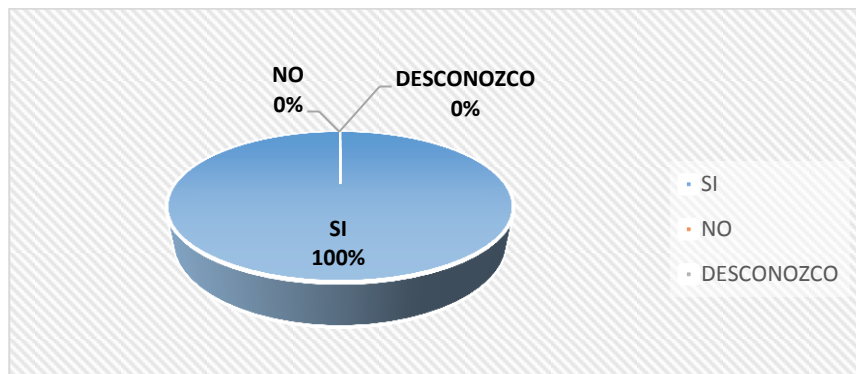
**Tabla N° 20:** Disponibilidad de sistemas que permitan aceptar sugerencias o reclamos de los clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
DESCONOZCO	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 19:** Disponibilidad de sistemas que permitan aceptar sugerencias o reclamos de los clientes



**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**¿Qué sistemas?**

- Formulario de sugerencias y reclamos, Quality customer management, Check list, Evaluation Forms, Pregunta directa al cliente.

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente como se puede observar en el gráfico 19, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que al aceptar las sugerencias y reclamos de los clientes se identifica de una manera ágil los puntos en los cuales es necesario intervenir y ayuda a la empresa a tomar las acciones correctivas que sean pertinentes.

### Pregunta 13 ¿La empresa planifica el uso eficiente de sus recursos?

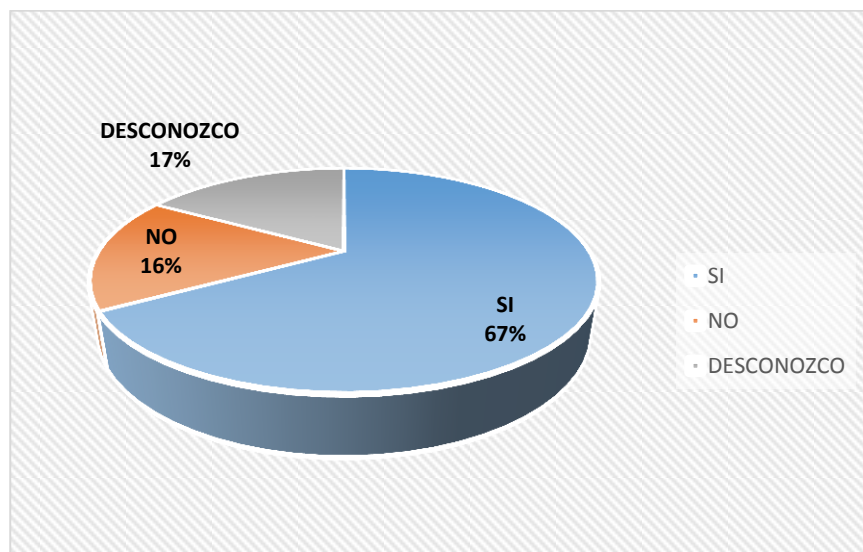
**Tabla N° 21:** Planificación del uso de recursos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	1	17%
DESCONOZCO	1	17%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 20:** Planificación del uso de recursos



**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### **Análisis e interpretación:**

El 67% de los encuestados está de acuerdo con que la empresa planifica el uso eficiente de los recursos sin embargo la opinión del 33% restante no está de acuerdo con la noción o desconoce, como se puede observar en el gráfico 20.



**Pregunta 14 Según su criterio defina el nivel de satisfacción de los clientes de la compañía:**

**Tabla N° 22:** Nivel de satisfacción de los clientes

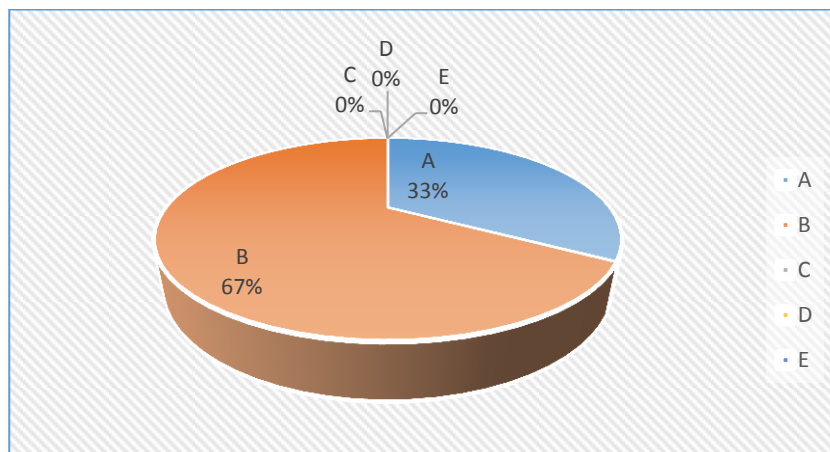
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	2	33%
SATISFECHO	4	67%
NORMAL	0	0%
POCO SATISFECHO	0	0%
NADA SATISFECHO	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 21:** Nivel de satisfacción de los clientes

Muy Satisfecho (A) Satisfecho (B) Normal (C) Poco Satisfecho (D) Nada Satisfecho (E)



**Fuente:** Tabla N° 18

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico 21, según el criterio de los empleados de la empresa los rangos de satisfacción de los clientes van entre “Satisfechos” y “Muy satisfechos” lo cual indica que la empresa a criterio de los que laboran en ella cumple con este parámetro.

**Pregunta 15 De acuerdo a su criterio ¿cómo calificaría el servicio que presta la compañía?**

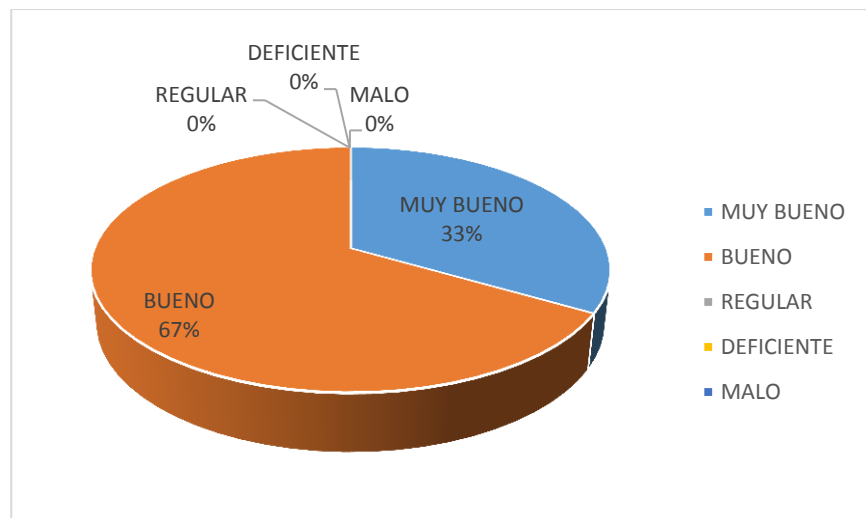
**Tabla N° 23:** Calificación del servicio de la compañía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	2	33%
BUENO	4	67%
REGULAR	0	0%
DEFICIENTE	0	0%
MALO	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 22:** Calificación del servicio de la compañía



**Fuente:** Tabla N° 19

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Análisis e interpretación:**

La calificación va entre “Bueno” y “Muy bueno” como se puede observar en el gráfico 22, presenta los valores porcentuales del 67% y 33% respectivamente lo cual indica que la empresa a criterio de los empleados presta un buen servicio pero que sin embargo es posible mejorarlo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO THE BALANCED SCORECARD PARA AYALA & AYALA CONSULTORES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

### **4.2. Contenido de la propuesta**

#### **4.2.1 Descripción de la empresa**

##### **4.2.1.1 Nombre de la empresa**



Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda.

##### **4.2.1.2 Misión**

“Somos una empresa de producción de soluciones para el desarrollo, que ofrece servicios profesionales multidisciplinarios de calidad, enmarcados en procesos de eficiencia, efectividad y responsabilidad social”

##### **4.2.1.3 Visión**

Hasta el 2017 posicionar la compañía en el mercado nacional como una empresa de prestación de servicios multidisciplinarios, responsable y competitiva, prestando apoyo a nuestros clientes en la acertada toma de decisiones, garantizando nuestro crecimiento y consolidación, innovación y trabajo en equipo.

#### **4.2.1.4 Objetivo General**

Prestar servicios profesionales de calidad, a través de la creación estratégica de divisiones de servicios y asesoramiento multidisciplinario especializado, fundamentados en el adecuado manejo de la información, el fortalecimiento organizacional, la capacitación y el manejo continuo del personal.

#### **4.2.1.5 Objetivos Específicos**

- Impulsar la diversificación de los servicios que la empresa otorga, por medio de una investigación minuciosa del mercado con el fin de posicionar el nombre de la compañía en distintas partes del país.
- Brindar un servicio personalizado en cada una de las divisiones mediante la capacitación del talento humano que posee la compañía con la finalidad de minimizar riesgos o errores en la asesoría a nuestros clientes e incrementar la cartera de clientes cautivos.
- Establecer la práctica permanente de valores en el cumplimiento de los trabajos encargados a la empresa mediante la adecuada participación del talento humano para mantener e incrementar los índices de satisfacción de los clientes.
- Generar un ambiente de trabajo de calidad mediante la motivación adecuada del personal con el fin de promover el cumplimiento satisfactorio de sus actividades, que brinde confianza y seguridad a nuestros clientes.
- Realizar un diagnóstico integral de todos los procesos que maneja la compañía, mediante la participación integral de directivos y empleados de modo que se fomente un mejoramiento continuo.
- Estimular la investigación en las distintas áreas del saber en las que la consultora oferta sus servicios a través de la cooperación permanente entre directivos y empleados con el fin de unificar los esfuerzos y asegurar el reconocimiento de la entidad a nivel nacional.
- Implementar y actualizar periódicamente sistemas y controles mediante la participación continua de los directivos de la entidad y fuentes externas para mejorar continuamente la calidad del servicio.

#### **4.2.1.6 Valores Corporativos**

- Confidencialidad.
- Puntualidad.
- Precisión.
- Eficiencia.
- Organización.
- Efectividad.

#### **4.2.2 Diagnóstico**

##### **4.2.2.1 Análisis Externo**

Según Lerma, Kirchner Juárez (2012)

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización” (p. 53)

*A través del análisis externo se determinó la incidencia de varios factores que intervienen en el desarrollo de la institución para de esta manera tomar decisiones desde un punto de vista macro.*

##### **a) Macro-entorno**

Los datos presentados a continuación han sido extraídos de fuentes de información secundaria como del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos o del Banco Central del Ecuador, con el fin de determinar la influencia que tiene el comportamiento de la sociedad en la empresa objeto del estudio.

Para efectos del análisis se han codificado los factores a ser analizados para poder elaborar la síntesis de cada componente:

**Tabla N° 24:** Codificación de los componentes del Macro Entorno

<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTORES</b>
	<b>FACTOR ECONÓMICO</b>
<b>FE-001</b>	Índice de Nivel de Actividad
<b>FE-002</b>	Producto Interno Bruto
<b>FE-003</b>	Inflación
<b>FE-004</b>	Inflación Sector Servicios
<b>FE-005</b>	Canasta Familiar
<b>FE-006</b>	Riesgo País
	<b>FACTOR POLÍTICO LEGAL</b>
<b>FP-001</b>	Inestabilidad Político Legal
	<b>FACTOR SOCIO CULTURAL</b>
<b>FS-001</b>	Desempleo
<b>FS-002</b>	Salario Básico Unificado
	<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>
<b>FT-001</b>	Disponibilidad tecnológica y Mobiliario
	<b>FACTOR AMBIENTAL</b>
<b>FA-001</b>	Desastres Naturales

**Elaborado por:** La autora

### **Factor Económico**

Los datos presentados a continuación, constituye información secundaria ya que han sido tomados de fuentes oficiales de información como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que informa sobre la existencia de 207 establecimientos dedicados a prestar servicios administrativos y de apoyo en la provincia de Chimborazo que representa apenas el 1% de la totalidad de empresas dedicadas a dicha actividad de todo el país que son 23.965 empresas.

### **Índice de Nivel de Actividad**

Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., se dedica a la prestación de servicios multidisciplinarios por lo que se ha evaluado el índice de nivel de actividad mensual tomando en consideración las actividades dedicadas a prestar servicios administrativos y de apoyo, para el efecto se ha tomado en consideración los meses desde octubre 2015 hasta abril 2016 tal como se muestra en el siguiente análisis:

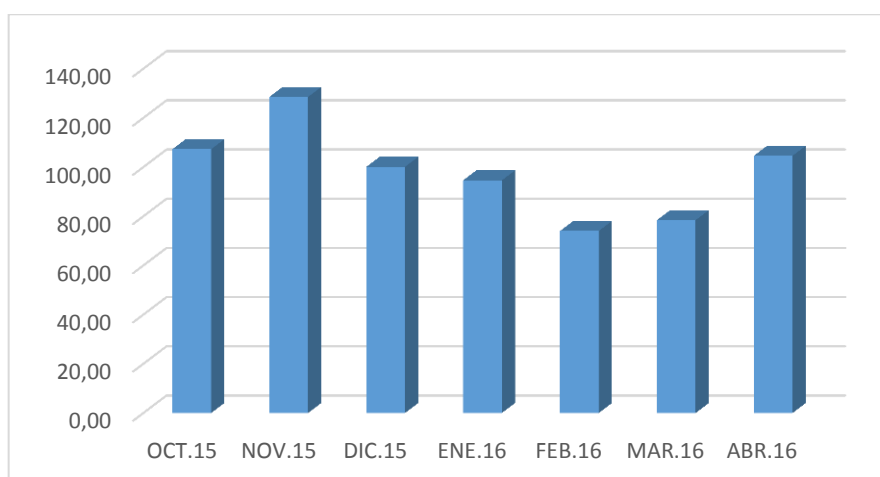
**Tabla N° 25:** Índice de Nivel de Actividad Registrados

OCT.15	NOV.15	DIC.15	ENE.16	FEB.16	MAR.16	ABR.16
107,28	128,52	100,08	94,63	74,02	78,43	104,60
% DE VARIACIÓN	20%	-22%	-5%	-22%	6%	33%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 23:** Índice de Nivel de Actividad Registrados



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2016)

**Elaborado por:** La autora

### **Interpretación:**

De octubre a noviembre se presenta un incremento en el nivel de actividad del 20%, nivel que presenta un decrecimiento constante en los tres meses consiguientes del 22%, 5% y 22%, punto en el cual nuevamente se incrementa el 6% en marzo y el 33% en abril dando un índice de 104,60 como valor final.

### **Análisis:**

El índice de nivel de actividad económica correspondiente al tipo de actividad de la empresa objeto de estudio presenta un comportamiento a la baja en el transcurso de un periodo sin embargo hay temporadas que lo presenta más elevado por la naturaleza de la empresa y otras temporadas menos favorables en la que el índice tiende a la baja por lo que se puede decir que dicha actividad es de carácter sostenible.

## Producto Interno Bruto

Según (Madruga Torres , Torres Pérez , Carballosa Torres , & Pérez Romero , 2011):

“Es la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos por un país en un período”

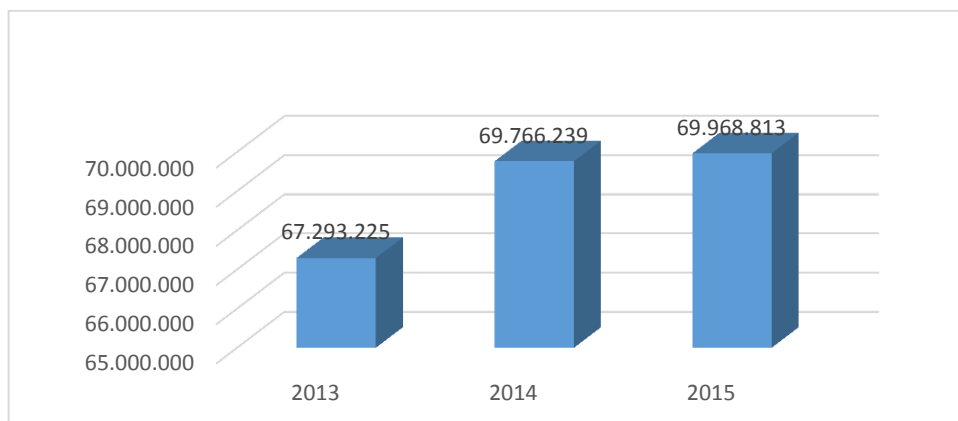
**Tabla N° 26:** Producto Interno Bruto 2014-2015

Año	PIB Constantes	Tasa de Variación
2013	67.293.225	4,55
2014	69.766.239	3,67
2015	69.968.813	0,29

**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 24:** Producto Interno Bruto 2014-2015



**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

## Interpretación:

El Producto Interno Bruto ha presentado un incremento constante en los últimos tres años del 3,67% para el 2014 y del 0,29% para el 2015.

## Análisis:

El incremento constante del PIB representa el incremento de la producción nacional tanto de bienes como de servicios por lo que significa analizándolo desde el punto de vista macro que es conveniente para la empresa, sin embargo para el 2015 el incremento es relativamente bajo.



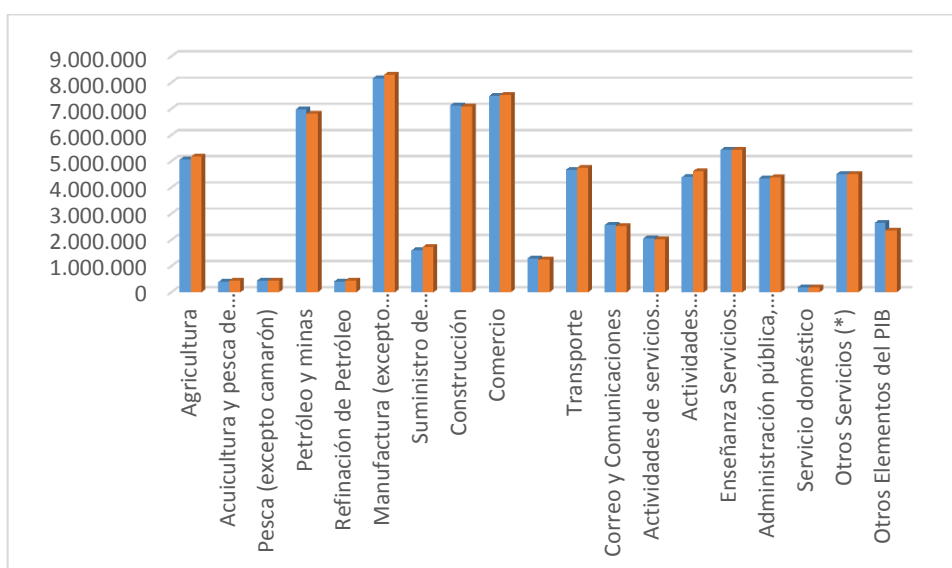
**Tabla N° 27:** Producto Interno Bruto por rama de actividad

ACTIVIDAD	PIB		
	2014	2015	%
Agricultura	5.059.553	5.165.653	7%
Acuicultura y pesca de camarón	393.331	447.476	1%
Pesca (excepto camarón)	445.781	453.784	1%
Petróleo y minas	6.973.863	6.811.551	10%
Refinación de Petróleo	415.321	448.482	1%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	8.167.326	8.298.508	12%
Suministro de electricidad y agua	1.599.781	1.725.958	2%
Construcción	7.129.408	7.083.383	10%
Comercio	7.482.477	7.531.334	11%
Alojamiento y servicios de comida	1.292.203	1.238.547	2%
Transporte	4.677.824	4.752.752	7%
Correo y Comunicaciones	2.566.313	2.519.316	4%
Actividades de servicios financieros	2.055.054	2.010.686	3%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.392.456	4.612.477	7%
Enseñanza Servicios sociales y de salud	5.428.244	5.429.159	8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4.348.272	4.388.032	6%
Servicio doméstico	186.596	187.030	0%
Otros Servicios	4.502.223	4.500.779	6%
<b>Total Valor Agregado Bruto</b>	<b>67.116.026</b>	<b>67.604.907</b>	<b>97%</b>
<b>Otros Elementos del PIB</b>	<b>2.650.213</b>	<b>2.363.906</b>	<b>3%</b>
<b>PIB</b>	<b>69.766.239</b>	<b>69.968.813</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 25:** Producto Interno Bruto por rama de actividad



**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Las actividades de servicios profesionales y técnicos abarcan un 7% del total del PIB y se ha incrementado un 5% con respecto al año 2014, se puede evidenciar un incremento relativamente bajo teniendo en consideración que dentro de esta categoría se incluyen servicios de varios tipos lo cual permite evidenciar que el servicio que presta la empresa no ha sufrido un incremento significativo.

### **Inflación**

Según With, (2012):

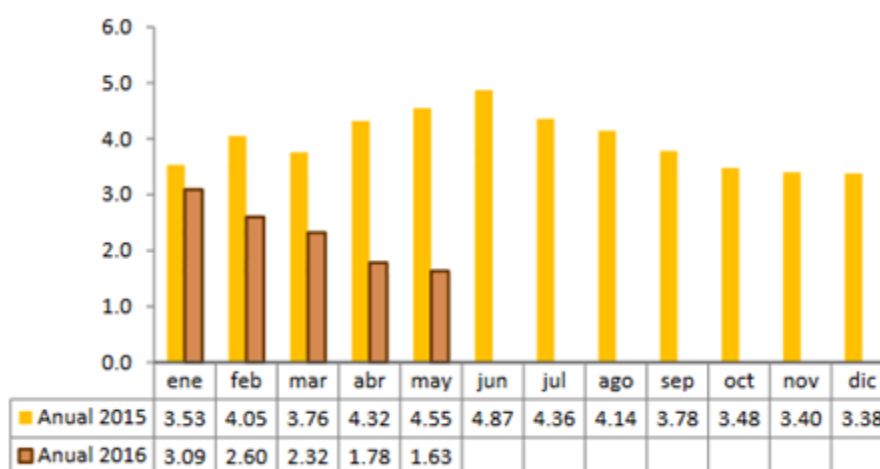
“Es el aumento generalizado y persistente de los precios de una economía”

Según (Blak Leland & Tarquin, 2013):

“Es un incremento en la cantidad de dinero necesaria para obtener la misma cantidad de producto o servicio antes de la presencia del precio inflado”

A continuación un análisis de los valores presentados por el Banco Central del Ecuador:

**Gráfico N° 26:** Porcentaje de inflación 2015-2016



**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

### **Interpretación:**

La inflación a nivel nacional en el 2015 se ha mantenido sobre los tres puntos porcentuales valores que en el año 2016 ha decrecido presentando valores de 3.09, 2.60, 2.32, 1.78, 1.63 por ciento, en los meses desde enero a mayo respectivamente.

### **Análisis:**

Niveles bajos de inflación benefician el objeto de la investigación siempre y cuando se mantengan de la misma manera por un periodo de tiempo, en el primer quimestre del año 2016 se observa claramente que la inflación con respecto a los mismos meses del año anterior es mucho más baja.

- **Inflación sector servicios**

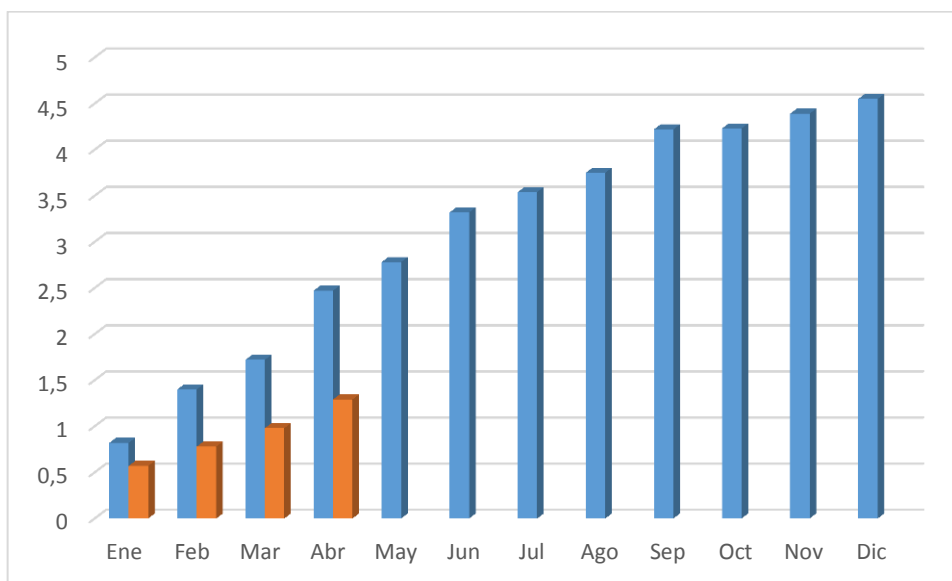
**Tabla N° 28:** Inflación acumulada del sector servicios

Año	Mes	Inflación Acumulada	Año	Mes	Inflación Acumulada
2015	Enero	0,82	2016	Enero	0,57
2015	Febrero	1,4	2016	Febrero	0,78
2015	Marzo	1,72	2016	Marzo	0,98
2015	Abril	2,47	2016	Abril	1,29
2015	Mayo	2,78	2016	Mayo	
2015	Junio	3,32	2016	Junio	
2015	Julio	3,54	2016	Julio	
2015	Agosto	3,75	2016	Agosto	
2015	Septiembre	4,22	2016	Septiembre	
2015	Octubre	4,23	2016	Octubre	
2015	Noviembre	4,39	2016	Noviembre	
2015	Diciembre	4,55	2016	Diciembre	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 27:** Inflación acumulada del sector servicios



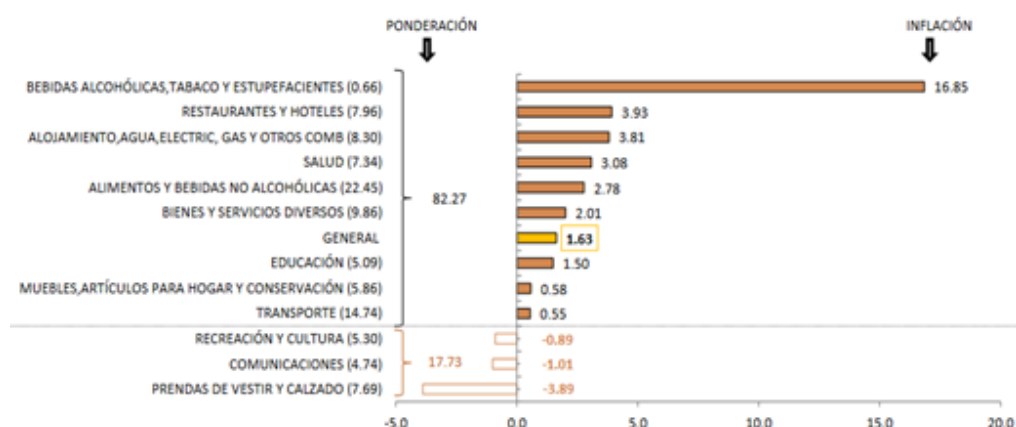
**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Al igual que la inflación anual la extraída con respecto al sector servicios se mantiene menor en el año 2016 que en el 2015 hasta el mes de abril lo cual es bueno para la empresa ya que sus ingresos se derivan de la prestación de servicios.

**Gráfico N° 28:** Inflación por ramas de actividad



**Fuente:** Banco Central del Ecuador , (2016)

### Análisis:

La mayor parte de la inflación a nivel nacional se sitúa en la rama de actividad correspondiente a la venta o producción de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, mientras que la rama correspondiente a servicios que es la que interesa al tema de identificación es de 2.01 con respecto al total que es un valor bajo.

### Canasta Familiar

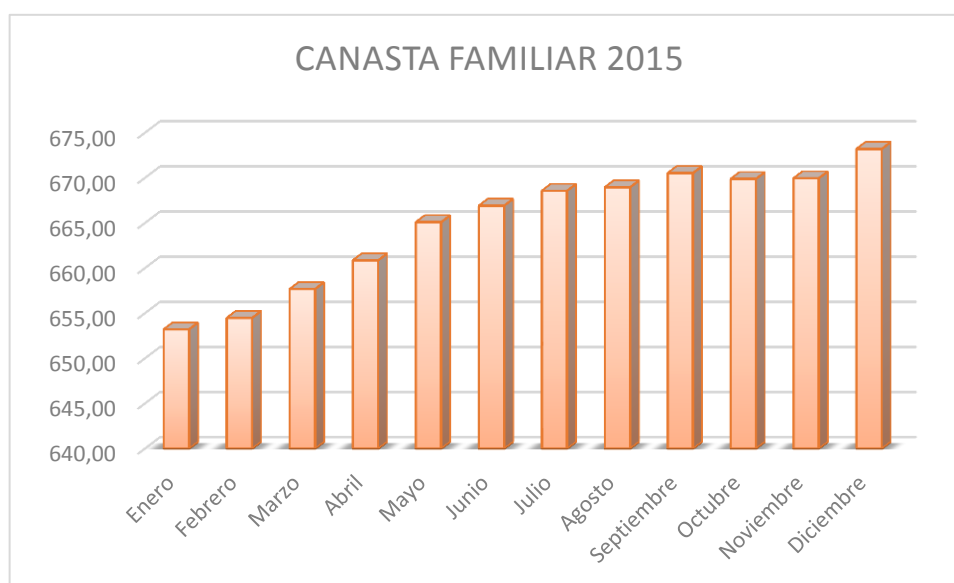
El presente análisis busca establecer un estudio del valor de la canasta familiar con el fin de comprobar el nivel de la capacidad adquisitiva de la población.

**Tabla N° 29:** Canasta Familiar 2015

CANASTA FAMILIAR 2015		
MES	COSTO CANASTA BÁSICA	INGRESO FAMILIAR MENSUAL
Enero	653,21	660,80
Febrero	654,48	660,80
Marzo	657,68	660,80
Abril	660,85	660,80
Mayo	665,09	660,80
Junio	666,92	660,80
Julio	668,57	660,80
Agosto	668,95	660,80
Septiembre	670,53	660,80
Octubre	669,88	660,80
Noviembre	669,96	660,80
Diciembre	673,21	660,80

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016) **Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 29:** Canasta Familiar 2015



**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

El valor de la canasta familiar presenta un incremento constante tal como se puede observar en el gráfico a excepción de los meses de octubre y noviembre en los cuales presenta una pequeña disminución, el problema radica en que a partir del mes de abril la canasta familiar se incrementa a tal punto que los ingresos familiares mensuales no logran cubrir dicho gasto.

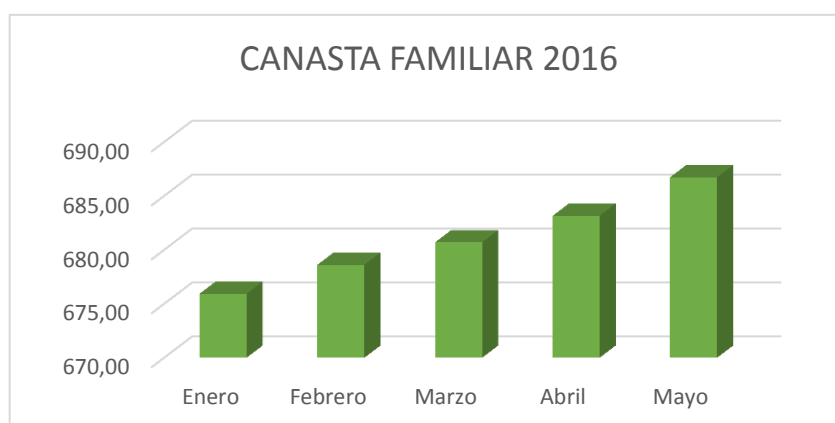
**Tabla N° 30:** Canasta Familiar 2016

CANASTA FAMILIAR 2016		
MES	COSTO CANASTA BÁSICA	INGRESO FAMILIAR MENSUAL
Enero	675,93	683,20
Febrero	678,61	683,20
Marzo	680,70	683,20
Abril	683,16	683,20
Mayo	686,74	683,20

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 30:** Canasta Familiar 2016



**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Al igual que en el año 2015 para el presente año en el primer quimestre del año 2016 del mismo modo se incrementa constantemente y a partir del mes de abril los ingresos familiares no logran satisfacer las necesidades de la canasta familiar básica.

### **Riesgo País**

Banco Central del Ecuador , (2016), manifiesta que:

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole, desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes.

**Tabla N° 31:** Riesgo País proyectado mes de Julio de 2016

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Julio-01-2016	908.00	Junio-16-2016	922.00
Julio-02-2016	908.00	Junio-17-2016	919.00
Julio-03-2016	908.00	Junio-18-2016	919.00
Julio-04-2016	908.00	Junio-19-2016	919.00
Julio-05-2016	902.00	Junio-20-2016	914.00
Julio-06-2016	900.00	Junio-21-2016	913.00
Julio-07-2016	899.00	Junio-22-2016	904.00
Julio-08-2016	899.00	Junio-23-2016	899.00
Julio-09-2016	899.00	Junio-24-2016	917.00
Julio-10-2016	899.00	Junio-25-2016	917.00
Julio-11-2016	886.00	Junio-26-2016	917.00
Julio-12-2016	869.00	Junio-27-2016	937.00
Julio-13-2016	867.00	Junio-28-2016	928.00
Junio-14-2016	879.00	Junio-29-2016	911.00
Junio-15-2016	912.00	Junio-30-2016	913.00

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

El Riesgo País para el mes de Julio se proyecta entre 800 y 950 puntos lo cual indica que se mantiene constante y no afecta el proceso de la investigación.

**Factor Político Legal**

Actualmente el país mantiene una estabilidad política desde el 15 de enero del 2007 con la elección del presidente Rafael Correa Delgado mismo que desde esa fecha ha presentado un sin número de reformas legales que han cambiado las políticas económicas tanto internas como externas del país, al principio no afectaron en gran magnitud el desarrollo de la empresa, al contrario dadas las políticas establecidas por el gobierno en cuanto a desarrollado se ha visto beneficiado el sector servicios ya que el estado designó gran cantidad de presupuesto para brindar apoyo administrativo, principalmente al sector rural.

Sin embargo, dados los últimos sucesos como la caída del precio del petróleo han obligado al gobierno a tomar medidas cautelares para salvaguardar la economía del país, como por ejemplo las restricciones a las importaciones cuyo fin fue promover el consumo de la producción nacional, en conclusión se puede decir que aunque el país se encuentra en una estabilidad política no se puede decir lo mismo al hablar de una estabilidad legal ya que se atraviesa por una continua reforma legal en el país.



- **Factor Sociocultural**

## Desempleo

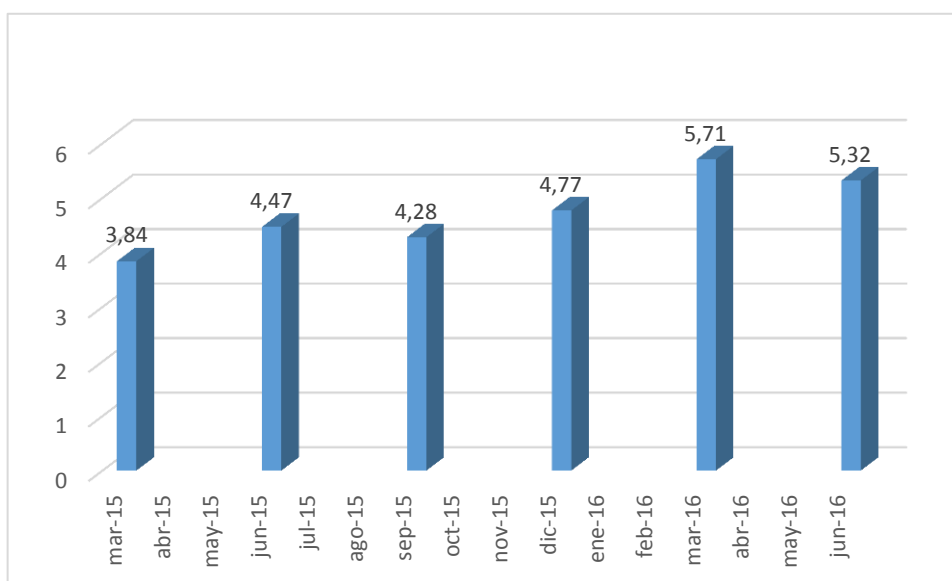
**Tabla N° 32:** Evaluación de la tasa de desempleo a nivel nacional

<b>DESEMPLEO A NIVEL NACIONAL</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>TASA TRIMESTRAL</b>
mar-15	3,84
jun-15	4,47
sep-15	4,28
dic-15	4,77
mar-16	5,71
jun-16	5,32

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 31:** Evaluación de la tasa de desempleo a nivel nacional



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

**Elaborado por:** La autora

## Análisis:

El índice de desempleo presenta un incremento constante hasta el mes de junio de 2016 presentando una tasa final a nivel nacional de 5,32, debido a la situación que actualmente atraviesa el país traducido en una disminución considerable de los ingresos de las empresas que han obligado a efectuar recortes de personal.

Hay que observar que una disminución en los ingresos influye en una disminución del presupuesto para adquisiciones de bienes y servicios a nivel general lo cual influye directamente con la empresa objeto del estudio.

- **Factor Tecnológico**

En cuanto al factor tecnológico constituye la mayor parte del activo de la empresa y se ha tomado en consideración todo aquello que contribuye para que la empresa desempeñe con eficiencia y mayor calidad todas sus actividades, o aquello que contribuye al desarrollo de la misma.

### **Tecnología y mobiliario**

Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., dispone de un valor en libros de sus activos tecnológicos y mobiliario distribuido de la siguiente manera:

**Tabla N° 33:** Tecnología y mobiliario de la empresa

<b>DETALLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Mobiliario	11.678,65
Equipos informáticos y telecomunicación fija	13.625,47
Equipos informáticos de vigilancia	1.190,00
Equipos informáticos de telecomunicación móvil	2.526,94
Equipos para inspecciones y construcción	3.597,55
Equipos de audio	423,51
Otros equipos	59,99
Vehículos	45.530,55
<b>TOTAL</b>	<b>78.632,66</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera Ayala & Ayala

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 34:** Inversión en Activos Intangibles

<b>DETALLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Licencias Windows 7 profesional	121,29
Licencia Office 2010	182,56
Licencia Office 2011	236,37
Programa Contable	679,28
Programa de Gestión SGPA	5.880,00
Marcas y Registros	899,10
<b>TOTAL</b>	<b>7.998,60</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera Ayala & Ayala

**Elaborado por:** La autora

Total inversión tecnológica	86.631,26
Total Activo	161558,49
<b>Relación porcentual inversión-activo</b>	<b>54%</b>

### **Análisis.**

Ayala & Ayala consultores Cía. Ltda., presenta una fuerte inversión en equipos tecnológicos y mobiliarios tal como se muestra en las tablas resumen expuestas anteriormente, esto permite a la empresa brindar un servicio de mayor calidad y ha entera satisfacción de sus clientes beneficiando así a que la empresa obtenga un mayor beneficio.

### **Síntesis del Macro Entorno**

**Tabla N° 35:** Síntesis del Macro Entorno

<b>CÓDIGO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>					
<b>FE-001</b>	Índice de Nivel de Actividad		Disminución	Disminución de ingresos en el sector servicios	Incrementar la oferta de servicios
<b>FE-002</b>	Producto Interno Bruto		Incremento	Incremento de la demanda	Incremento de la capacidad de oferta de la empresa
<b>FE-003</b>	Inflación		Disminución	Bajos costos con respecto a períodos anteriores	Abaratar el precio del servicio
<b>FE-004</b>	Inflación Sector Servicios		Disminución	Mayor Competencia	Valor Agregado en el servicio

<b>FE-005</b>	Canasta Familiar		Incremento	Disminución en las ventas	Oferta de servicios accesibles al tipo de cliente
<b>FE-006</b>	Riesgo País		Constante	Incertidumbre en el entorno económico	Plan de respuesta a eventualidades
<b>FACTOR POLÍTICO LEGAL</b>					
<b>FP-001</b>	Inestabilidad Político Legal		Incremento	Marco Legal Cambiante	Plan de contingencia para riesgos
<b>FACTOR SOCIO CULTURAL</b>					
<b>FS-001</b>	Desempleo		Incremento	Mayor capacidad adquisitiva de las empresas	Promoción y publicidad
<b>FS-002</b>	Salario Básico Unificado		Incremento	Mayor capacidad adquisitiva de la población	Promoción y publicidad
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>					
<b>FT-001</b>	Disponibilidad tecnológica y Mobiliario		Incremento	Mayor capacidad para prestar el servicio	Promoción y publicidad
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>					
<b>FA-001</b>	Desastres Naturales		En alerta	Imposiciones tributarias	Planificación Tributaria

**Elaborado por:** La autora

## b) Micro-entorno

En el Micro Entorno se analizaron todos los componentes que influyen en el desarrollo de la empresa, tanto los que ya los posee como los que pueden contribuir a la causa, se analizaron los clientes, proveedores y la competencia.

<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTORES</b>
<b>CL-001</b>	Clientes Potenciales
<b>CL-002</b>	Clientes Cautivos
<b>PR-001</b>	Proveedores
<b>CM-001</b>	Competencia

## Clientes

La principal actividad de la empresa es prestar servicios profesionales mediante contrato, por lo que no posee clientes fijos sino que se presentan dichos contratos de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el mercado, termina la relación

laboral con los clientes cuando se culmina la labor para la cual de requirió los servicios de la Compañía.

## Potenciales

Según (Alzamora Román, 2015):

“Se denomina cliente potencial, a aquella persona física o jurídica que aún no ha adquirido productos o servicios de una empresa pero bien podría está dentro de su mercado.”

La empresa se brinda sus servicios principalmente a instituciones financieras, de modo que sus clientes potenciales se los presenta de la siguiente manera:

**Tabla N° 36:** Clientes potenciales

<b>Código Institución</b>	<b>Nombre Institución</b>	<b>Fecha de Resolución</b>	<b>Resolución</b>
1165	BANCO PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.	14/08/2007	SBS-2007-0701
1002	BP AMAZONAS	10/07/1975	SB-75-438
1004	BP AUSTRO	27/07/1977	77-386
4214	BP BANCODESARROLLO	04/02/2014	SBS-2014-147
1007	BP BOLIVARIANO	04/04/1979	SB-79-235
1151	BP CAPITAL	07/06/2007	SBS-INIF-2007-450
1011	BP COMERCIAL DE MANABI	10/07/1979	SB-79-285
1134	BP COOPNACIONAL	28/10/1985	SB-85-076
3960	BP D-MIRO S.A.	24/11/2010	SBS-2010-844
1422	BP DELBANK	10/11/2003	222
1020	BP GENERAL RUMIÑAHUI	14/07/1988	SB-88-1350
1006	BP GUAYAQUIL	21/05/2015	SB-DJYTL-2015-041
1023	BP INTERNACIONAL	04/09/1973	SB-73-709
1014	BP LITORAL	11/07/1988	SB-88-1347
1025	BP LOJA	05/02/1968	SB-68-212
1026	BP MACHALA	20/06/1962	SB-62-307
1028	BP PACIFICO	18/01/1972	SB-72-286
1029	BP PICHINCHA	02/04/1906	FUNDACION
1148	BP PROCREDIT	23/09/2004	SBS-2004-0753
1033	BP PRODUBANCO	27/03/1978	SB-78-45
1037	BP SOLIDARIO	29/07/1996	SB-96-395

**Fuente:** (Superintendencia de Bancos, 2016)

## **Cautivos**

Según Alzamora Román, (2015):

“Un cliente cautivo es el consumidor o comprador de un bien o servicio cuya captación ya está garantizada de antemano debido a la necesidad que tiene del servicio que se ofrece.”

De acuerdo a este concepto los clientes cautivos de Ayala & Ayala consultores son entre los principales:

- Mutualista Pichincha.
- ISFFA
- Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
- Banco del Pacífico.
- Banco de Guayaquil.
- Banco del Pichincha.
- Leasing Corp. S.A

## **Proveedores**

Por la naturaleza de la empresa sus proveedores constituyen personal eventual como por ejemplo al momento de valorar inmuebles Agro Ganaderos con o sin cultivos la compañía tiene que contratar de ser el caso un ingeniero Agro Pecuário.

## **Competencia**

La competencia de Ayala & Ayala sin duda es extensa ya que hay un sin número de peritos valuadores calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin embargo a continuación se exponen los tres principales dentro de la concepción de la entidad:

**Tabla N° 37:** Principal competencia de la compañía

<b>Acurio y Asociados</b>	Oficina matriz en Quito
<b>Pretium</b>	Oficina matriz en Quito
<b>Inmo Dávalos</b>	Oficina matriz en Ambato

**Fuente:** Ayala & Ayala Consultores

<b>CÓDIGO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>CLIENTES</b>					
<b>CL-001</b>	Cientes Potenciales		Incremento	Mayores ventas	Precios competitivos.
<b>CL-002</b>	Cientes Cautivos		Incremento	Incremento de los ingresos.	Estrategias para conservar a los clientes.
<b>PROVEEDORES</b>					
<b>PR-001</b>	Proveedores		Permanentes	Bajos costos	Disponibilidad de recursos
<b>PR-002</b>	Nuevos servicios		Incremento	Incremento del mercado.	Determinar las necesidades de los clientes.
<b>PR-003</b>	Barreras de entrada		Existentes	Políticas legales cambiantes.	Capacitación continua.
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>CM-001</b>	Precios		Elevados	Mayor acogida de los usuarios.	Establecer precios competitivos.
<b>CM-002</b>	Publicidad		Inexistente	Mayor oportunidad sobre la competencia.	Incremento de la publicidad y propaganda.
<b>CM-003</b>	Satisfacción del Cliente		Presente	Mayor cobertura de servicios	Innovar el servicio
<b>CM-004</b>	Reconocimiento del cliente		Inexistente	Ventaja de la competencia	Formular y dar a conocer un slogan de la compañía.
<b>CM-005</b>	Innovación		Presente	Ventaja competitiva sobre la competencia.	Adoptar nuevas tecnologías
<b>CM-006</b>	Ubicación		Presente	Abarca mercado en la provincia de Chimborazo y Tungurahua.	Dar a conocer los servicios.

**Elaborado por:** La autora

Mediante la siguiente matriz se efectuó la distribución de los factores analizados de acuerdo a la probabilidad de impacto y ocurrencia sobre la investigación.

**Tabla N° 38:** Matriz de impacto y ocurrencia macro-entorno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	FE-001 FP-001 FE-002 FS-001 FE-006 FS-002	FE-003 FE-005	
	MEDIO	FE-004 FT-001	FA-001	
	BAJO			

Elaborado por: Andrea León Cachoth

**Tabla N° 39:** Matriz de impacto y ocurrencia micro-entorno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	CL-001 PR-003 CL-002 CM-001 PR-002 CM-002 CM-003 CM-004 CM005		
	MEDIO		PR-001 CM-006	
	BAJO			

Elaborado por: Andrea León Cachoth

#### 4.2.2.2 Análisis Interno

El análisis interno constituye una investigación de los recursos que dispone la entidad para la prestación del servicio y de esta manera identificar lo que representa una ventaja y lo que representa una desventaja para la organización.

##### a) Capacidad Directiva

##### Gerente General

Carlos Ayala Reyes, nacido en la ciudad de Quito, cuenta con más de 30 años de experiencia en actividades de administración de empresas, construcción, gestión de proyectos, fiscalizaciones de obra para la ex Junta Nacional de Vivienda y servicio público para la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.



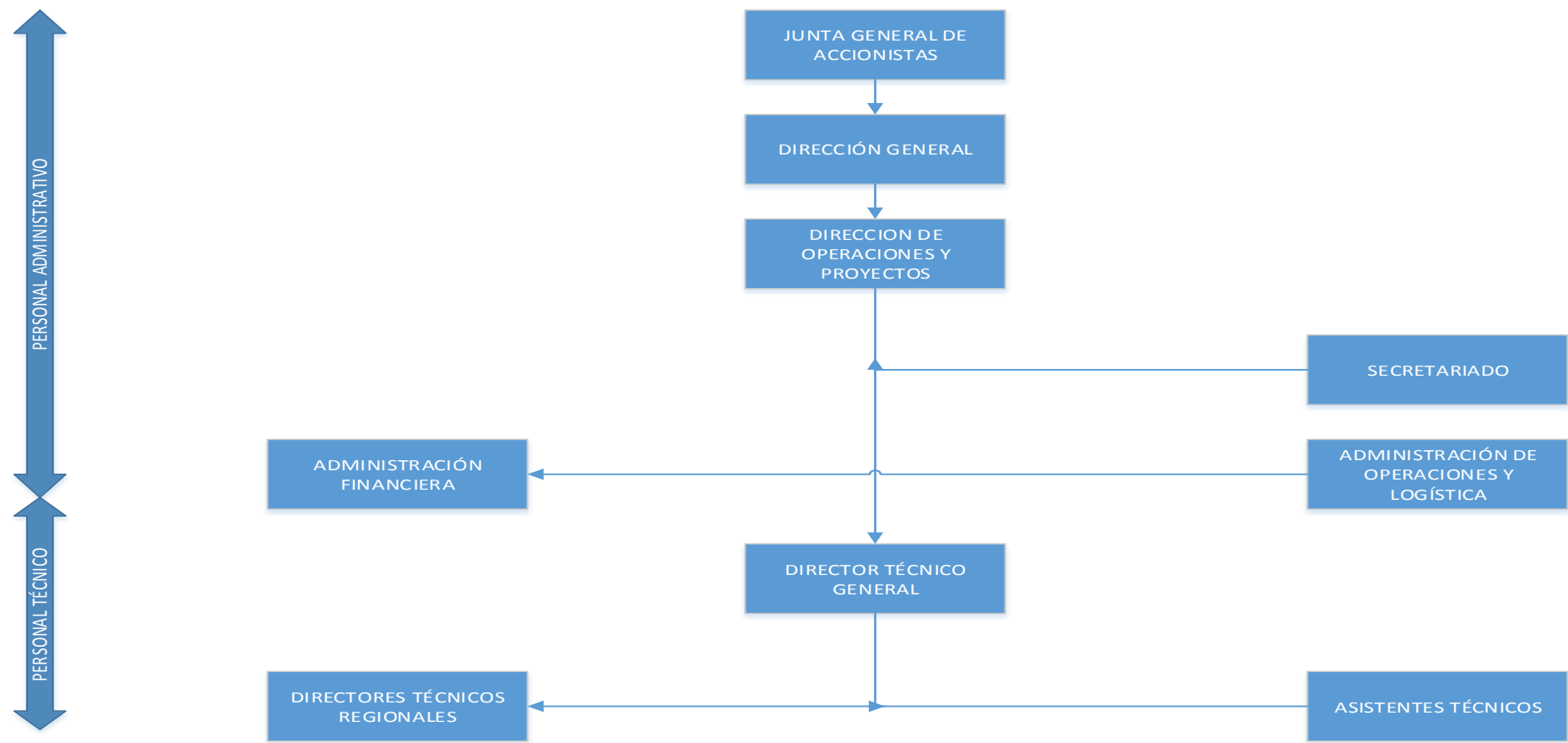
Adicionalmente, lleva a cabo valuaciones por más de 10 años, manteniendo un régimen de formación continua en la materia, a lo largo de los años asistiendo a cursos y seminarios varios organizados por la AEPA, hasta su Diplomado Superior en Valuación, organizado por lo LONJA, en convenio con la Universidad Politécnica de Valencia en 2014.

### **Director de Operaciones**

Nacido en Quito, Javier Ayala Hidalgo cuenta con experiencia laboral en Ecuador y Europa, en diferentes ámbitos, entre los cuales figura Asistente de Investigación en Floricultura para Golden Leaf C.A. Ecuador, experiencia que le ha servido para poder identificar las necesidades de los clientes de la compañía y poder diversificar las líneas de servicios de la empresa, aplicando bases cualitativas sustentadas en estándares internacionales, análisis documental, aplicación de procesos, métodos y metodologías de valuación reconocidas en Estándares.

Organigrama

Gráfico N° 32: Organigrama Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda.



Fuente: Ayala & Ayala Consultores

## b) Capacidad Competitiva

Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., es fuertemente competitiva, principalmente por la amplia experiencia del personal encargado de la prestación del servicio los cuales tienen varios conocimientos adquiridos en trabajos tanto nacionales como internacionales.

## c) Capacidad Financiera

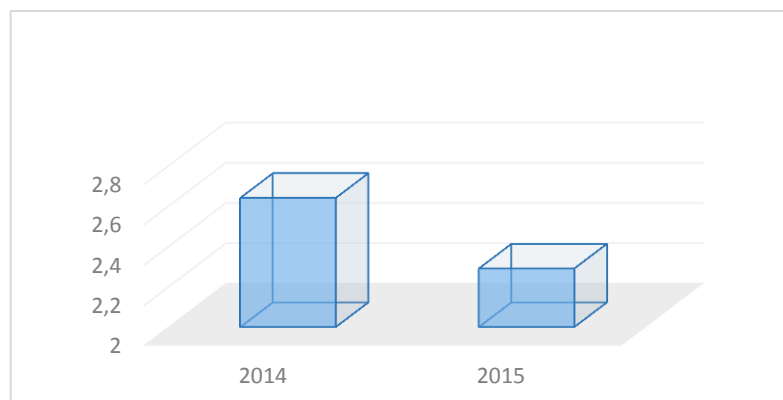
### • Índices de Liquidez

#### Razón Corriente

El presente indicador establece la relación de los activos corrientes con los pasivos corrientes con el fin de determinar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo con lo que dispone en el activo circulante.

2014	2015
$RC = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$RC = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
$RC = \frac{46.643,04}{17.703,01}$	$RC = \frac{92.840,47}{40.485,27}$
$RC = 2,64$	$RC = 2,29$

**Gráfico N° 33:** Razón corriente 2014-2015



**Elaborado por:** La autora

**Interpretación:**

La razón corriente refleja en el año 2014 un indicador de 2,64 mismo que para el 2015 disminuye en 0,35 dando un ratio financiero de 2,29 para este año.

**Análisis:**

En el año 2014 la empresa tiene liquidez ya que el indicador refleja que por cada dólar de obligación corriente dispone de 2,64 dólares para cumplir con dicha obligación.

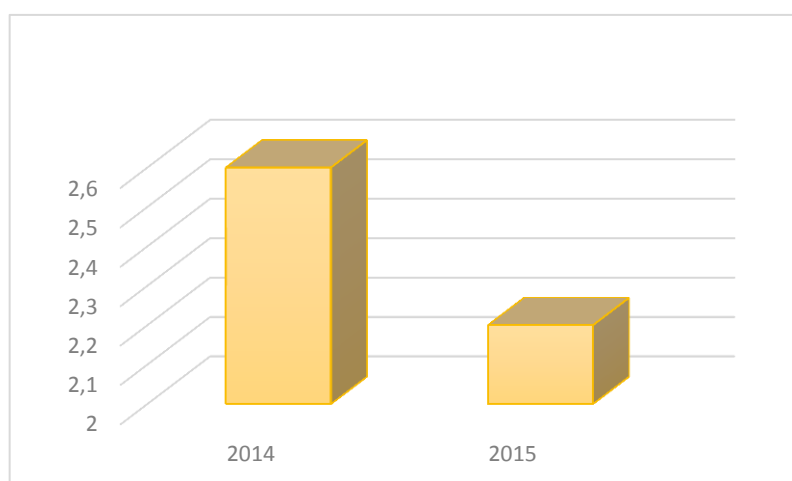
En el año 2015 su razón corriente disminuye hasta disponer de 2,69 dólares para cubrir cada dólar de obligación corriente.

## Razón Acida Rápida

Expresa la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo tomando en consideración únicamente el de fácil realización es decir el disponible y el exigible, dejando a un lado la cuenta de inventarios.

2014	2015
$RA = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$RA = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
$RA = \frac{46.643,04 - 477,60}{17.703,01}$	$RA = \frac{92.840,47 - 3.652,50}{40.485,27}$
$RA = 2,60$	$RA = 2,20$

Gráfico N° 34: Razón Acida Rápida



Elaborado por: La autora

## Interpretación:

En el 2014 la empresa presenta una razón de 2,60 y para el 2015 disminuye hasta 2,20.

## Análisis:

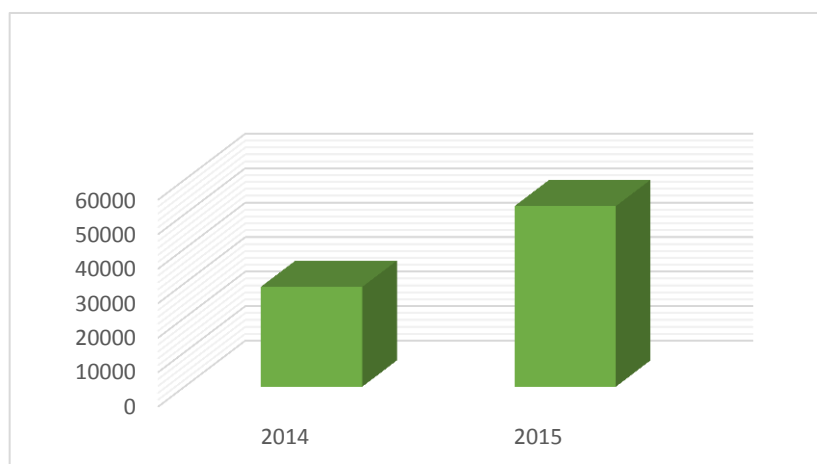
Sin tomar en cuenta los inventarios la empresa al 2014 se presenta líquida y capaz de cubrir con 2,60 dólares por cada dólar de deuda corriente, hay que mencionar que debido a que se trata de una empresa de servicios se ha tomado en cuenta como inventarios aquellos valores que no se puedan volver líquidos de inmediato.

## Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la parte del activo corriente que es inmediatamente utilizable por la empresa para su beneficio, es decir sin tomar en cuenta la parte que está comprometida con obligaciones a corto plazo y que si se tratara de cubrirlas de forma inmediata se consumiría por completo.

2014	2015
$CT = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$CT = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$
$CT = 46.643,04 - 17.703,01$	$CT = 92.840,47 - 40.485,27$
$CT = 28.940,03$	$CT = 52.355,20$

Gráfico N° 35: Capital de trabajo



Elaborado por: La autora

### Interpretación:

El capital de trabajo en el año 2014 es de 28.940,03 mismo que se incrementa para el siguiente año hasta 52.355,20.

### Análisis:

El capital de trabajo es alto para el año 2014 y este se incrementa para el 2015 por lo que la empresa se presenta líquida en cuanto a su circulante.

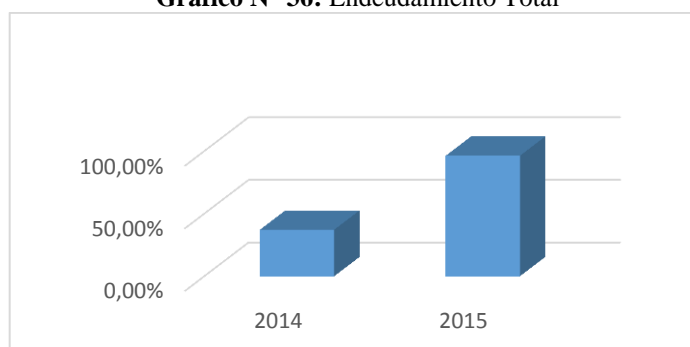
- **Índices de Endeudamiento**

### **Endeudamiento Total**

Este ratio financiero se encarga de determinar la relación del total de activos con respecto al total de pasivos, con el fin de determinar si la empresa está sobre endeudada o si va a poder cumplir sus obligaciones con lo que dispone a su favor.

2014	2015
$ET = \frac{Total\ Pasivos}{Total\ Activos}$	$ET = \frac{Total\ Pasivos}{Total\ Activos}$
$ET = \frac{41.276,09}{111.039,15}$	$ET = \frac{155.485,51}{161.558,49}$
$ET = 37,17\%$	$ET = 96,24\%$

**Gráfico N° 36:** Endeudamiento Total



**Elaborado por:** La autora

### **Interpretación:**

En el 2014 el endeudamiento total representa el 37,17% del total de activo y en el 2015 se incrementa a un 96,24%.

### **Análisis:**

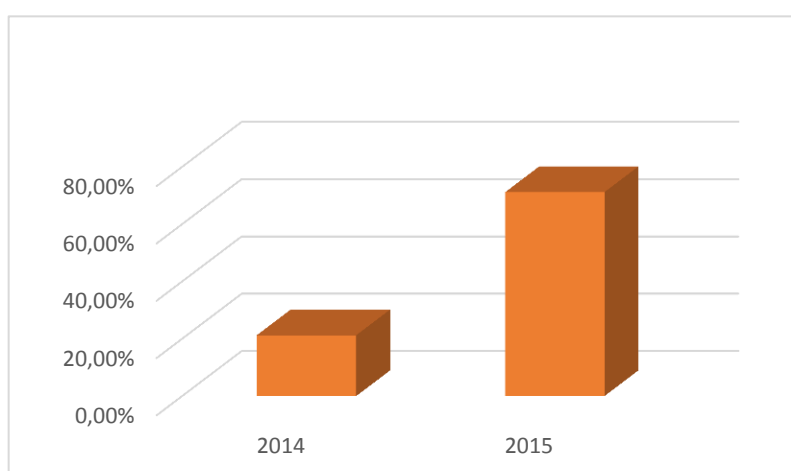
El endeudamiento total del año 2014 está en un rango aceptable sin embargo en el año 2015 se incrementa a tal punto de cubrir casi en su totalidad al activo, debido a que la empresa tramitó un préstamo con una institución financiera.

## Endeudamiento Financiero

El endeudamiento financiero se encarga de establecer una relación entre las obligaciones bancarias y el total de activos con el fin de determinar la proporción de los mismos que ocupan.

2014	2015
$EF = \frac{\text{Obligaciones Bancarias}}{\text{Total Activos}}$	$EF = \frac{\text{Obligaciones Bancarias}}{\text{Total Activos}}$
$EF = \frac{23.573,08}{111.039,15}$	$EF = \frac{115.000,24}{161.558,49}$
$EF = 21,23\%$	$EF = 71,18\%$

Gráfico N° 37: Endeudamiento Financiero



Elaborado por: La autora

### Interpretación:

En el 2014 la relación del endeudamiento financiero es de 21,23% y para el 2015 se incrementa hasta el 71,18%.

### Análisis:

El incremento se debe a una fuerte deuda de adquiere la compañía y se puede observar que representa gran parte del activo por lo que la empresa se encuentra sobre endeudada.

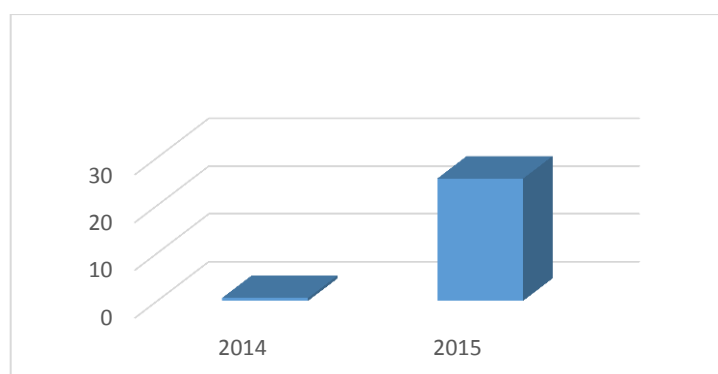


## Apalancamiento

El apalancamiento se encarga de establecer una relación entre el total del pasivo con el total de patrimonio con el fin de determinar si la empresa tiene la posibilidad de cumplir sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo con su patrimonio.

2014	2015
$AP = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Patrimonio}$ $AP = \frac{41.276,09}{69.763,06}$ $AP = 0,59$	$AP = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Patrimonio}$ $AP = \frac{155.485,51}{6.072,98}$ $AP = 25,60$

**Gráfico N° 38:** Apalancamiento Financiero



**Elaborado por:** La autora

### Interpretación:

En el año 2014 la empresa presenta un índice de 0,59 mientras que en el año 2015 un 25,60.

### Análisis:

Es conveniente que el índice de apalancamiento sea menor que 1 ya que significaría que la empresa cumple sus funciones con financiamiento propio, en el año 2014 la empresa no está apalancada ya que sus pasivos apenas representan el 59% del total del patrimonio, situación que cambia para el 2015 en el cual la empresa se encuentra apalancada ya que su funcionamiento se ve financiado en su mayoría por terceros y su patrimonio presenta una importante disminución.

- **Índices de Rentabilidad**

### **Margen Neto**

El margen neto establece la relación de la utilidad neta con respecto a las ventas con el fin de determinar un adecuado manejo de los costos que permitan obtener un elevado margen de utilidad.

<b>2014</b>	<b>2015</b>
$MN = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$ $MN = \frac{27.598,13}{119.066,30}$ $MN = 0,23$	<p>En este año Ayala &amp; Ayala Consultores Cía. Ltda., obtuvo una pérdida de \$48.700,12.</p>

### **Interpretación:**

En el 2014 el margen de utilidad es de 0,23 mientras que en el 2015 la empresa presenta una pérdida.

### **Análisis:**

En el 2014 la empresa presenta un margen de utilidad aceptable del 23% del total de sus ingresos, mientras que en el 2015 la compañía se ve afectada económicamente por una importante pérdida de \$48.700,12 principalmente por su elevado costo del financiamiento.

#### **d) Capacidad Tecnológica e Infraestructura**

Las oficinas de Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., están ubicadas en las calles Primera Constituyente 2547 y España mismas que constan de los siguientes ambientes en un solo piso:

- Gerencia.
- Administración Contable.
- Secretaría.
- Sala de Reuniones.
- Área Técnica.
- Archivo.
- Tres baños.

#### **e) Capacidad de Talento Humano**

Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., dispone del siguiente talento humano, el cual como se puede ver tiene amplia experiencia en el trabajo encomendado.

##### **Gerente General y Perito Valuador Master**

Carlos Ayala Reyes, nacido en la ciudad de Quito, cuenta con más de 30 años de experiencia en actividades de administración de empresas, construcción, gestión de proyectos, fiscalizaciones de obra para la ex Junta Nacional de Vivienda y servicio público para la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y otras, revistiendo cargos varios, entre los cuales se detallan algunos:

- Fiscalizador de obra por la Junta Nacional de la Vivienda.
- Director de Planificación del GAD Municipal del Ilustre Municipio de Riobamba.
- Consejero Provincial de Chimborazo.
- Sub Director Nacional de la Dirección Nacional de Construcciones Escolares.
- Gerente del Parque Industrial Riobamba.
- Presidente de la Cámara de Industrias de Chimborazo.
- Miembro activo de la Asociación Ecuatoriana de Peritos Valuadores del Ecuador.

Adicionalmente, lleva a cabo valuaciones por más de 10 años, manteniendo un régimen de formación continua en la materia, a lo largo de los años asistiendo a cursos y seminarios varios organizados por la AEPA, hasta su Diplomado Superior en Valuación organizado por la LONJA en convenio con la Universidad Politécnica de Valencia.

### **Director de Operaciones**

Javier Ayala Hidalgo, nacido en la ciudad de Quito, cuenta con experiencia laboral en Ecuador y Europa en diferentes ámbitos, entre los cuales figuran:

- Asistente de investigación en floricultura para Golden Leaf C.A. Ecuador.
- Inspecciones de Seguridad y Salud Ocupacional en infraestructuras hoteleras en Italia y España para Headwater Holidays Inglaterra por seis años.
- Área manager en Umbria y Toscana Italia y Mallorca España para Headwater Holidays por cinco años.
- Estudio de elaboración de programas de implementación de Estándares Internacionales de Valuación Internacional para Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., y procesos de empresa por cuatro años.
- Valuaciones particulares de maquinaria, equipo y propiedades agrícolas.

Las experiencias antes mencionadas le han servido para poder identificar las necesidades de los clientes de Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., y de esta manera diversificar las líneas de servicios de la empresa, aplicando bases cualitativas sustentadas en Estándares Internacionales, tanto en inspecciones, análisis documental, aplicación de procesos, métodos y metodologías de valuación reconocidas en estándares. Adicionalmente mantiene un régimen de formación continuo en materia de valuación e información financiera, participando en cursos organizados por la AEPA, el IFRS (International Financial Reporting System) emisor de NIIF, y de la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en Inglaterra.

### **Perito Valuador Senior**

María Victoria Ayala Hidalgo, nacida en la ciudad de Quito, perito valuador desde el año 2007, ha adquirido experiencia técnica en inspecciones de peritación y valuación de activos varios:

- Inmuebles para créditos seguros.
- Valuaciones particulares.
- Avances de obra y análisis de coste unitarios.
- Gestión analítica de información.
- Adicionalmente ha mantenido un proceso de formación continua, a través de su participación en seminarios y cursos relativos a la valuación organizados por la AEPA y el IEFIVI.

### **Perito Valuador**

Esteban Ayala Hidalgo, nacido en la ciudad de Quito, con más de siete años de experiencia en Europa y Ecuador en escultura, muestras escultóricas, museología y perito valuador en Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., en diferentes áreas.

- Inmuebles para créditos seguros.
- Valuaciones particulares.
- Avances de obra y análisis de coste unitarios.
- Gestión analítica de información.

Adicionalmente ha mantenido un proceso de formación continua a través de su participación en seminarios y cursos relativos a la valuación organizados por la AEPA.

### **Asesor Jurídico Externo**

Carlos Padrón Romero, nacido y residente en la ciudad de Quito, provee a la empresa y a sus diferentes marcas, de asesoría jurídica en los diferentes ámbitos requeridos para la ejecución de las actividades de la empresa, enmarcados observando las leyes del Estado.

### Asesor Técnico Externo

Bernardo Murillo Velazco, nacido y residente en la ciudad de Riobamba, con más de veinte años de experiencia en sanidad animal, ha asistido a Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., en áreas de consultoría relativas a la determinación de las condiciones del ganado bovino, caprino, y especies menores, además ha ejercido actividades profesionales para el sector público, entre los cuales destaca el puesto de asesor veterinario del Camal Municipal del Cantón Cumandá y Riobamba.

### Asesor Técnico Externo

Carlos Zúñiga Vaca, nacido en la ciudad de Riobamba ha ejercido actividades profesionales autónomas en el área agroforestal, y ha asistido a Ayala & Ayala Consultores Cía. Ltda., en actividades de consultorías varias en el ámbito de valuaciones agroforestales para clientes particulares.

**Tabla N° 40:** Resumen de puntos estratégicos detectados en el FODA

<b>PROBLEMAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
Ingresos a la baja en el sector servicios	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio
Incremento del PIB en el sector	Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.
Incremento exponencial de pasivos en el año 2015.	Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.
Incertidumbre en el entorno económico	Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio
Inexistencia de políticas de crédito	Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes
Falta de estrategias publicitarias que promuevan el uso del servicio.	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.
Falta de incentivos al consumidor.	Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.
Falta de contacto de los directivos con	Mantener contacto con el cliente con el fin

los clientes.	de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.
No hay renovación continua de la empresa que promueva la adquisición del servicio.	Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.
Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.	Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.
Falta de un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos.
Falta de socialización de documentos internos.	Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.
Falta de evaluaciones al personal de la empresa	Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.
Falta de actualización del reglamento interno	Efectuar la actualización del reglamento interno de la empresa.
Falta de infraestructura en otros sectores del mercado	Establecer sucursales en sectores estratégicos del país
Inexistencia de capacitaciones al personal de la empresa.	Crear un plan de capacitación anual.

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

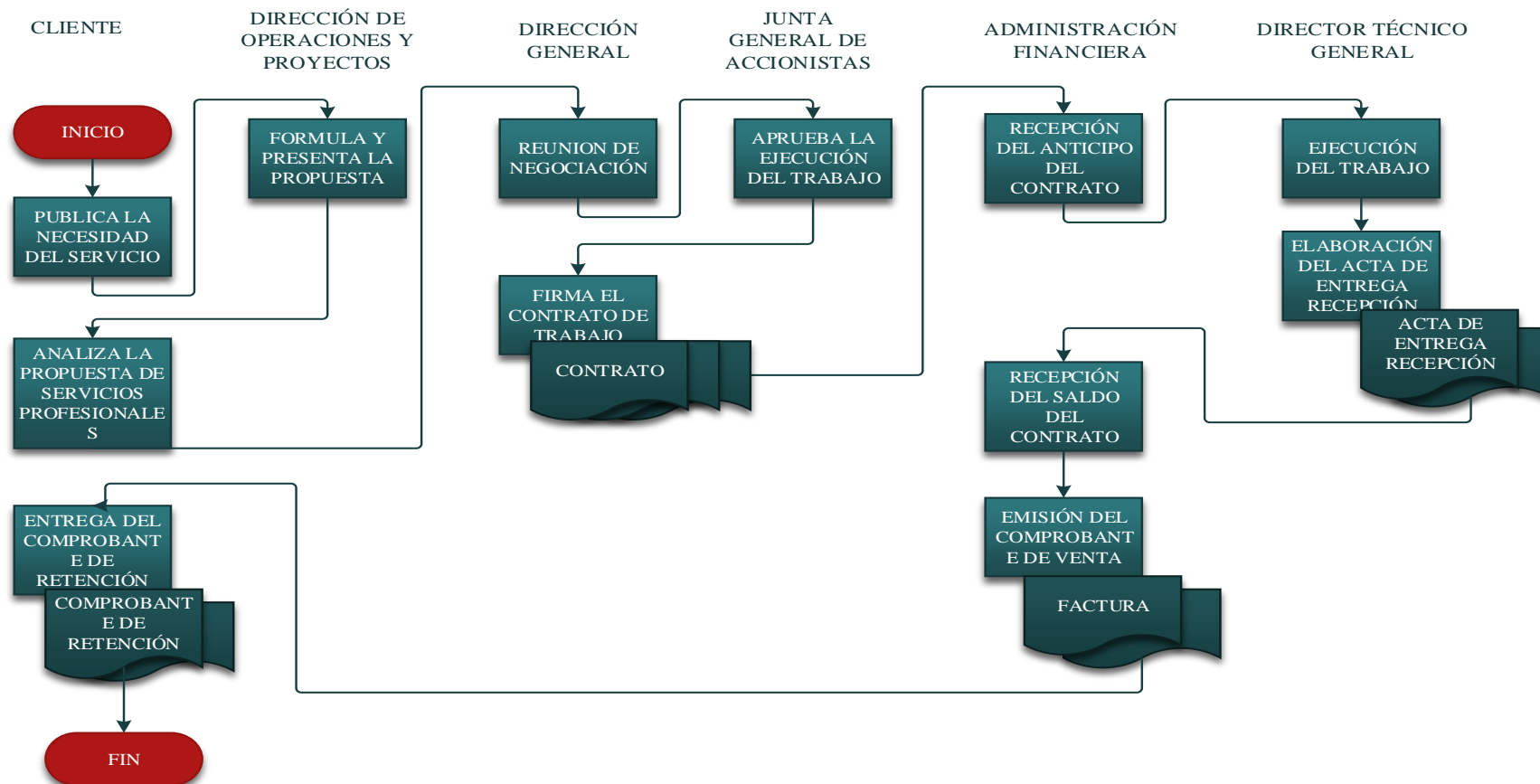
#### **f) Análisis de procesos de la entidad**

**Tabla N° 41:** Proceso de contratación del servicio

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>
Cliente	Convoca en un medio de comunicación la necesidad del servicio
Dirección de Operaciones y Proyectos	Presenta la propuesta del servicio de acuerdo a las necesidades del cliente
Cliente	Analiza la propuesta de servicios profesionales
Dirección General	Se encarga de negociar el precio de la consultoría
Junta General de Accionistas	Aprueba la ejecución del trabajo
Dirección General	Firma del contrato de trabajo
Administración Financiera	Recepción del anticipo del contrato
Director Técnico General	Desarrollo del Trabajo
Director Técnico General	Acta de entrega recepción del trabajo
Director Técnico General	Entrega del producto final
Administración Financiera	Recepción del saldo del contrato y facturación
Cliente	Retención en la fuente del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado dependiendo del caso

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 39:** Flujo grama proceso de contratación del servicio



**Elaborado por:** Andrea León Cachott

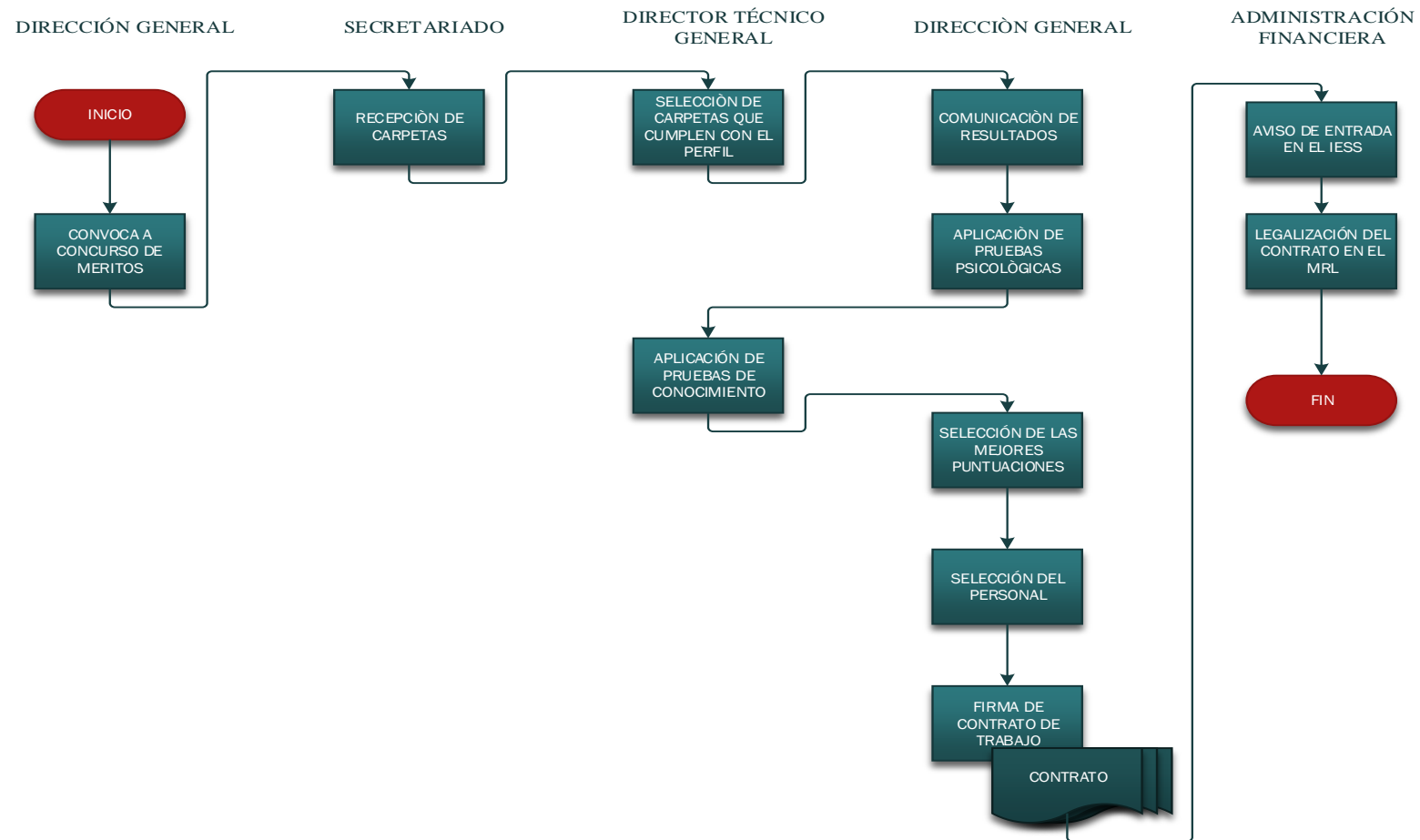


**Tabla N° 42:** Proceso para la selección de personal

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>
Dirección General	Publica la necesidad de personal nuevo en los medios de comunicación
Secretariado	Recepción de carpetas y demás documentos habilitantes
Director Técnico General	Selección de perfiles de acuerdo a las necesidades de la empresa
Dirección General	Comunicación de resultados
Dirección General	Aplicación de pruebas psicológicas
Director Técnico General	Aplicación de pruebas de conocimiento
Dirección General	Selección de las tres mejores puntuaciones
Dirección General	Selección del personal solicitado
Dirección General	Firma del contrato de trabajo
Administración Financiera	Aviso de entrada en el IESS
Administración Financiera	Legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 40: Proceso de contratación de nuevo personal**



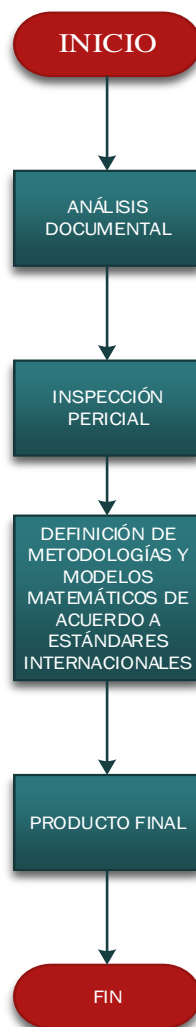
**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 43:** Proceso general para la realización de peritajes

RESPONSABLE	PROCESO
Departamento asignado	Análisis documental
Departamento asignado	Inspección pericial
Departamento asignado	Definición de metodologías y modelos matemáticos de acuerdo a estándares internacionales
Departamento asignado	Producto

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Gráfico N° 41:** Proceso general para el desarrollo de peritajes



**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### 4.2.3 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se ha procurado plantear los elementos que constituyen el Plan Estratégico de manera estructurada y ordenada de tal manera que los integrantes de la empresa estén en capacidad de analizar dicha información y a través de ella crear un valor agregado en los servicios que oferta.

#### 4.2.3.1 Direccionamiento Estratégico

- **Análisis de la misión, visión y estrategia empresarial**

Los elementos a los que se refiere este punto constituye la base estratégica de la organización por lo que su adecuada formulación es de suma importancia para alcanzar los objetivos institucionales.

#### Análisis de la Misión

La misión es la razón de ser de la compañía y constituye la carta de presentación para los usuarios del servicio, una misión bien formulada impacta en el mercado y brinda confianza al consumidor ya que enfatiza varios aspectos relevantes.

**Tabla N° 44:** Análisis de la misión

Componentes	Definición	Misión
<b>Actividad económica principal</b>	Servicios profesionales	Somos una empresa líder en la prestación de servicios profesionales multidisciplinarios de alta calidad produciendo soluciones para el desarrollo en todos los sectores del país enmarcándonos en procesos de eficiencia, efectividad y responsabilidad social.
<b>Razón de ser</b>	Brindar soluciones para el desarrollo	
<b>Cliente</b>	Empresas de todos los sectores del país	
<b>Productos y servicios</b>	Servicio de alta calidad	
<b>Valores o filosofía</b>	Responsabilidad social, honestidad, amabilidad, etc.	
<b>Principios</b>	Calidad, innovación, entrega.	

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## Análisis de la visión

**Tabla N° 45:** Análisis de la Visión

Componentes	Definición	Visión
<b>Naturaleza del Negocio</b>	Servicios profesionales multidisciplinarios	En el 2022 somos una empresa líder en la prestación de servicios multidisciplinarios de alta calidad y valor agregado prestando apoyo a nuestros clientes para la acertada toma de decisiones, posicionados a nivel nacional de una manera responsable y competitiva promoviendo la innovación constante y el trabajo en equipo.
<b>¿Qué es lo que queremos crear?</b>	Alto valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de alta calidad.	
<b>¿Hacia dónde vamos?</b>	Empresa líder en la prestación de servicios multidisciplinarios.	
<b>Horizonte de tiempo</b>	En el 2022	
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Ofrecer un servicio de calidad y con alto valor agregado	
<b>Ámbito de acción</b>	Nacional	

Elaborado por: Andrea León Cachott

### 4.2.3.2 Formulación de Objetivos e Iniciativas

El Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación requiere de la formulación de objetivos estratégicos a largo plazo, mismos que deben ser abarcadores y enfocarse al cumplimiento de la visión institucional.

#### Perspectiva Financiera

Los objetivos estratégicos son formulados mediante la priorización de temas estratégicos identificados en la fase de diagnóstico, en la perspectiva financiera se busca en primera instancia incrementar las utilidades de la empresa y mantener índices de liquidez y solvencia adecuados.

**Tabla N° 46:** Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva financiera

<b>PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Ingresos a la baja en el sector servicios</b>	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	Reducir costos y gastos innecesarios.	<b>Administración Financiera</b>
<b>Incremento del PIB en el sector</b>	Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar los servicios que oferta la empresa.	<b>Dirección General</b>
<b>Incremento exponencial de pasivos en el año 2015.</b>	Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.	Mantener índices de liquidez elevados.	<b>Administración Financiera</b>
<b>Incertidumbre en el entorno económico</b>	Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio	Crear un Plan de Respuesta ante eventualidades.	<b>Dirección de operaciones y proyectos</b>

Elaborado por: Andrea León Cachott

### **Perspectiva del cliente**

En la parte del diagnóstico fue levantada información relevante sobre los clientes de la empresa y aquellos que podrían ser parte de la terna de la misma, en términos técnicos constituye el mercado meta de la misma, con dichos datos se procede a determinar los nodos críticos y a priorizar los temas estratégicos mediante los cuales se procede a formular los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes

**Tabla N° 47:** Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva del cliente

<b>PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Inexistencia de políticas de crédito</b>	Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes	Crear políticas de crédito para incursionar en nuevos sectores del mercado.	<b>Administración Financiera</b>
<b>Falta de estrategias publicitarias que promuevan el uso del servicio.</b>	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.	Efectuar publicidad periódicamente para captar la atención del mercado y promover el servicio.	<b>Administración de Operaciones y Logística</b>
<b>Falta de incentivos al consumidor.</b>	Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	Crear un plan de incentivos para el cliente.	<b>Administración Financiera</b>
<b>Falta de contacto de los directivos con los clientes.</b>	Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	Crear un plan de visitas a los clientes.	<b>Administración de Operaciones y Logística</b>
<b>No hay renovación continua de la empresa que promueva la adquisición del servicio.</b>	Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	Renovar la imagen institucional.	<b>Dirección General</b>
<b>Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.</b>	Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	Determinar la calidad en la prestación del servicio mediante la medición de la satisfacción de los clientes.	<b>Administración de Operaciones y Logística</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos constituyen un elemento importante en la gestión de la empresa ya que un adecuado manejo de los procesos internos de una institución se ve reflejada en un servicio de calidad ante el consumidor, es por eso que es necesario direccionar los objetivos estratégicos a incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los mismos.

**Tabla N° 48:** Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de los procesos internos

<b>PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Falta de un sistema de identificación de riesgos.</b>	Crear un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos para que la empresa pueda responder ante cualquier eventualidad de manera inmediata.	<b>Dirección de Operaciones y Proyectos</b>
<b>Falta de socialización de documentos internos.</b>	Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.	Dar cumplimiento a reglamentos y estatutos de la empresa a través de la colaboración de todo el personal de la empresa.	<b>Dirección General</b>
<b>Falta de evaluaciones al personal de la empresa</b>	Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.	Evaluar el desempeño del personal de la empresa para medir la eficacia del servicio.	<b>Dirección General</b>
<b>Falta de actualización del reglamento interno</b>	Efectuar la actualización del reglamento interno de la empresa.	Dar a conocer el reglamento interno en la empresa para contar con una herramienta de gestión que contribuya con el desarrollo de la misma.	<b>Dirección General</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott



## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Tabla N° 49:** Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Falta de infraestructura en otros sectores del mercado	Establecer sucursales en sectores estratégicos del país	Ampliar la cobertura del servicio.	Dirección General
Inexistencia de capacitaciones al personal de la empresa.	Crear un plan de capacitación anual.	Actualizar continuamente los conocimientos del personal interno con el fin de incrementar la calidad del servicio.	Dirección General

Elaborado por: Andrea León Cachott

### 4.2.3.3 Formulación de metas e indicadores estratégicos

#### Perspectiva financiera

**Tabla N° 50:** Indicador de incremento o disminución de las ventas

<b>Objetivo estratégico:</b> Incrementar las ventas	
<b>Meta:</b> Incrementar las ventas a razón de un 25% anual	
<b>Agregación:</b> Porcentaje	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Ventas	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Incrementadas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\left( \left( \frac{\text{Valor de Ventas año analizado}}{\text{Valor de ventas año anterior}} \right) - 1 \right) * 100$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<25%
<b>ACEPTABLE</b>	= 25%
<b>EXCELENTE</b>	>25%

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 51:** Indicador de incremento o disminución de gastos

<b>Objetivo estratégico:</b> Disminuir los Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	
<b>Meta:</b> Disminuir los costos y gastos operacionales en un 20% anual	
<b>Agregación:</b> Porcentaje	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Costos y Gastos	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Reducidos	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\% \text{ de costos y gastos reducidos en el año 2017}}{\% \text{ de costos y gastos planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;20%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>= 20%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;20%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 52:** Indicador de número de estudios de mercado efectuados en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	
<b>Meta:</b> Efectuar un estudio de mercado	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Estudios de mercado	
<b>Verbo en participio pasado:</b> realizados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Número de estudiantes realizados en el año 2017}}{\text{Número de estudios de mercado planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>
<b>Meta:</b> Incrementar dos nuevos servicios anuales	

<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Servicios	
<b>Verbo en participio pasado:</b> incrementados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Número de servicios incrementados en el año 2017}}{\text{Número de servicios planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<100%
<b>ACEPTABLE</b>	=100%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 53:** Indicador de incremento o disminución del índice de endeudamiento

<b>Objetivo estratégico:</b> Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.	
<b>Meta:</b> Disminuir el índice de endeudamiento en un 60% en dos años	
<b>Agregación:</b> Porcentaje	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Índice de endeudamiento	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Disminuido	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\% \text{ de índice de endeudamiento disminuido en el año 2017}}{\% \text{ de índice de endeudamiento a disminuir en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<60%
<b>ACEPTABLE</b>	=60%
<b>EXCELENTE</b>	>60%

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 54:** Indicador de número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio	
<b>Meta:</b> Efectuar una evaluación de riesgos anual	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Evaluaciones de riesgo	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Efectuadas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el año 2017}}{\text{Número de evaluaciones de riesgo planificadas en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

### Perspectiva del cliente

**Tabla N° 55:** Indicador de número de estudios de la capacidad crediticia efectuados

<b>Objetivo estratégico:</b> Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes.	
<b>Meta:</b> Elaborar un estudio de la capacidad crediticia de la empresa	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Estudios de capacidad crediticia	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Elaborados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de estudios de la capacidad crediticia realizados en el año 2017}}{\text{Nº de estudios de la capacidad crediticia planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>
<b>Meta:</b> Desarrollar un reglamento de otorgación de créditos	
<b>Agregación:</b> Número	

<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Reglamentos de otorgación de créditos	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Desarrollados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de reglamentos desarrollados en el año 2017}}{\text{Nº de reglamentos planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 56:** Indicador de cumplimiento de las estrategias publicitarias planificadas para un período

<b>Objetivo estratégico:</b> Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.	
<b>Meta:</b> Renovar las estrategias publicitarias de la empresa cuatro veces al año	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Estrategias publicitarias	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Renovadas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de estrategias publicitarias renovadas en el año 2017}}{\text{Nº de estrategias publicitarias planificadas en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 57:** Indicador de implementación de incentivos para el cliente

<b>Objetivo estratégico:</b> Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	
<b>Meta:</b> Implementar cinco incentivos que motiven la adquisición del servicio.	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Incentivos	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Implementados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de incentivo implementados en el año 2017}}{\text{Nº de incentivos planificados para implementar en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 58:** Porcentaje de visitas efectuadas a los clientes

<b>Objetivo estratégico:</b> Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	
<b>Meta:</b> Efectuar visitas esporádicas al 100% de los clientes cautivos	
<b>Agregación:</b> Porcentaje	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Clientes	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Visitados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\% \text{ de clientes visitados en el año 2017}}{\% \text{ de clientes que se planificó visitar en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 59:** Indicador de número de renovaciones de imagen efectuadas en el año

<b>Objetivo estratégico:</b> Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	
<b>Meta:</b> Efectuar una renovación de la imagen institucional al año.	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Renovaciones de la imagen institucional	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Efectuadas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\% \text{ de clientes visitados en el año 2017}}{\% \text{ de clientes que se planificó visitar en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 60:** Indicador del número de sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes implementados en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	
<b>Meta:</b> Implementar un sistema para la medición de satisfacción de los clientes.	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Sistemas para medir la satisfacción de los clientes	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Implementados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de sistemas implementados en el año 2017}}{\text{Nº de sistemas planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## Perspectiva de Procesos Internos

**Tabla N° 61:** Indicador del número de sistemas de identificación de riesgos implementados en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Crear un sistema de identificación de riesgos.	
<b>Meta:</b> Implementar un sistema de identificación de riesgos	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Sistemas de identificación de riesgos	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Implementados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de sistemas de identificación de riesgos implementados en el año 2017}}{\text{Nº de sistemas de identificación de riesgos planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>&gt;100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 62:** Indicador de documentos de gestión interna actualizados en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.	
<b>Meta:</b> Actualizar el 100% de los documentos de gestión interna	
<b>Agregación:</b> Porcentaje	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Documentos de gestión interna	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Actualizados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{\% de documentos actualizados en el año 2017}}{\text{\% de documentos planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<b>&lt;75%</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&gt;=75%</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>=100%</b>

**Elaborado por:** Andrea León Cachott



**Tabla N° 63:** Indicador de evaluaciones al personal interno efectuadas en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.	
<b>Meta:</b> Realizar cuatro evaluaciones periódicas al año	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Evaluaciones al personal	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Realizadas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de evaluaciones al personal realizadas en el año 2017}}{\text{Nº de evaluaciones al personal planificadas en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 64:** Indicador del número de reglamentos internos actualizados en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Efectuar la actualización del reglamento interno de la empresa.	
<b>Meta:</b> Actualizar el reglamento interno de la empresa	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Reglamentos internos	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Actualizados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de reglamentos internos actualizados en el año 2017}}{\text{Nº de reglamentos internos planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	=100%

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Tabla N° 65:** Indicador del número de sucursales abiertas en el período

<b>Objetivo estratégico:</b> Establecer sucursales en sectores estratégicos del país	
<b>Meta:</b> Abrir una sucursal para el año 2017.	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Sucursales	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Abiertas	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de sucursales abiertas en el año 2017}}{\text{Nº de sucursales planificadas en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 66:** Indicador de planes de capacitación anual implementados

<b>Objetivo estratégico:</b> Crear un plan de capacitación anual.	
<b>Meta:</b> Crear un plan de capacitación anual.	
<b>Agregación:</b> Número	
<b>Preposición:</b> De	
<b>Variable:</b> Planes de capacitación	
<b>Verbo en participio pasado:</b> Creados	
<b>Complemento circunstancial:</b> En el año 2017	
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de planes de capacitación creados en el año 2017}}{\text{Nº de planes de capacitación planificados en el año 2017}}$	
<b>SEMAFORIZACIÓN</b>	
<b>BAJO</b>	<75%
<b>ACEPTABLE</b>	>=75%
<b>EXCELENTE</b>	>100%

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 67:** Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva financiera

FORMULACIÓN DE INDICADORES Y METAS DE RESULTADO PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	NIVELES DE FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>Incrementar las ventas</b>	Incrementar las ventas a razón de un 25% anual	(Valor de Ventas año analizado / Valor de ventas año anterior)-1 * 100.	Anual	%	Estados de resultados
<b>Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio</b>	Disminuir los costos y gastos operacionales en un 20% anual	% de costos y gastos reducidos en el 2017 / % de costos y gastos planificados en el 2017	Anual	%	Estado de resultados
<b>Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.</b>	Efectuar un estudio de mercado	N° de estudios de mercado realizados en el año 2017 / N° de estudios de mercado planificados en el año 2017	Anual	%	Informe de cumplimiento de objetivos
	Incrementar dos nuevos servicios anuales	N° de servicios incrementados en el año 2017 / N° de servicios planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.</b>	Disminuir el índice de endeudamiento en un 60% en dos años	% de índice de endeudamiento disminuido en el año 2017 / % de índice de endeudamiento a disminuir en el año 2017	Anual	%	Análisis financiero
<b>Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio</b>	Efectuar una evaluación de riesgos anual	N° de evaluaciones de riesgos efectuadas en el año 2017 / N° de evaluaciones de riesgo planificadas en el año 2017	Anual	%	Administración

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 68:** Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva del cliente

FORMULACIÓN DE INDICADORES Y METAS DE RESULTADO PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	NIVELES DE FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes</b>	Elaborar un estudio de la capacidad crediticia de la empresa	N° de estudios de la capacidad crediticia realizados en el año 2017 / N° de estudios de la capacidad crediticia planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
	Desarrollar un reglamento de otorgación de créditos	N° de reglamentos desarrollados en el año 2017 / N° de reglamentos planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.</b>	Renovar las estrategias publicitarias de la empresa cuatro veces al año	N° de estrategias publicitarias renovadas en el año 2017/ N° de estrategias publicitarias planificadas en el año 2017	Trimestral	%	Informe de cumplimiento de objetivos
<b>Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.</b>	Implementar cinco incentivos que motiven la adquisición del servicio.	N° de incentivo implementados en el año 2017 / N° de incentivos planificados para implementar en el año 2017	Trimestral	%	Administración
<b>Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.</b>	Efectuar visitas esporádicas al 100% de los clientes cautivos.	% de clientes visitados en el año 2017 / % de clientes que se planificó visitar en el año 2017	Semestral	%	Informe de cumplimiento de objetivos
<b>Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.</b>	Efectuar una renovación de la imagen institucional al año.	N° de renovaciones efectuadas en el año 2017 / N° de renovaciones planificadas en el año 2017	Anual	%	Informe de cumplimiento de objetivos
<b>Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.</b>	Implementar un sistema para la medición de satisfacción de los clientes.	N° de sistemas implementados en el año 2017 / N° de sistemas planificados en el año 2017	Anual	%	Administración

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

**Tabla N° 69:** Formulación de indicadores y metas de resultado perspectiva de procesos internos

FORMULACIÓN DE INDICADORES Y METAS DE RESULTADO PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	NIVELES DE FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>Crear un sistema de identificación de riesgos.</b>	Implementar un sistema de identificación de riesgos	N° de sistemas de identificación de riesgos implementados en el año 2017 / N° de sistemas de identificación de riesgos planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.</b>	Actualizar el 100% de los documentos de gestión interna	% de documentos actualizados en el año 2017 / % de documentos planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.</b>	Realizar cuatro evaluaciones periódicas al año	N° de evaluaciones al personal realizadas en el año 2017 / N° de evaluaciones al personal planificadas en el año 2017	Trimestral	%	Administración
<b>Efectuar la actualización del reglamento interno de la empresa.</b>	Actualizar el reglamento interno de la empresa	N° de reglamentos internos actualizados en el año 2017 / N° de reglamentos internos planificados en el año 2017	Anual	%	Administración

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 70:** Formulación de indicadores y metas de resultado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

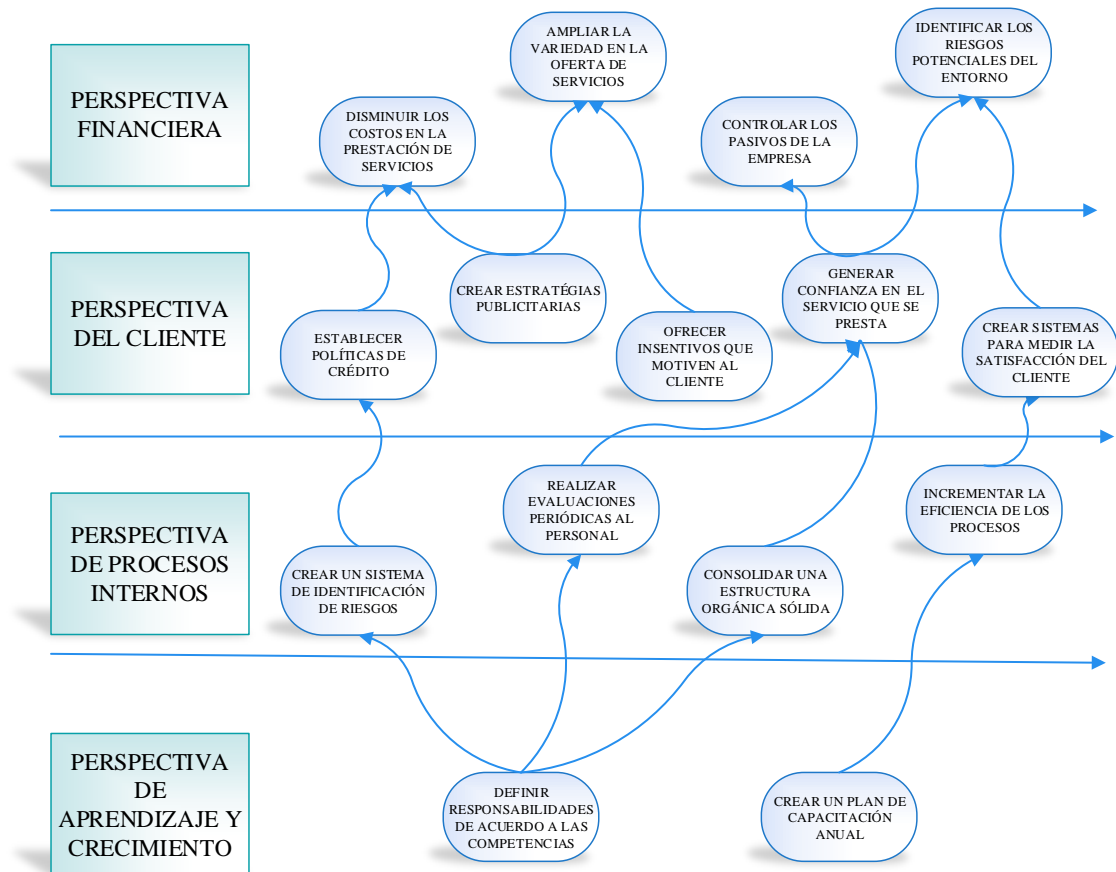
FORMULACIÓN DE INDICADORES Y METAS DE RESULTADO PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	NIVELES DE FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>Establecer sucursales en sectores estratégicos del país</b>	Abrir una sucursal para el año 2017	N° de sucursales abiertas en el año 2017 / N° de sucursales planificadas en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Crear un plan de capacitación anual.</b>	Crear un plan de capacitación anual.	N° de planes de capacitación creados en el año 2017 / N° de planes de capacitación planificados en el año 2017	Anual	%	Administración
<b>Evaluar el desempeño del personal de la empresa de forma periódica</b>	Efectuar tres evaluaciones del desempeño en un período fiscal.	N° de evaluaciones del desempeño efectuadas en el 2017 / N° de evaluaciones del desempeño planificadas para el 2017	Cuatrimestral	%	Administración

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### 4.2.3.4 Mapa estratégico

La finalidad del Mapa Estratégico es establecer un marco comparativo que permita determinar los posibles conflictos que se puedan presentar entre los objetivos estratégicos esquematizados de la siguiente manera:

**Gráfico N° 42: Mapa Estratégico**



**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### 4.2.3.5 Planteamiento del Cuadro de Mando Integral

**Tabla N° 71:** Cuadro de Mando Integral perspectiva financiera

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																						
	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												RESPONSABLE	RECURSOS MENSUALES		RESULTADO ESPERADO	
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		MATERIALES	FINANCIEROS		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Salvaguardar los intereses financieros de la Compañía mediante la evaluación y control financiero constante para mantener índices de rentabilidad elevados sin afectar la liquidez de la empresa.	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	Disminuir los costos y gastos operacionales en un 20% anual	% de costos y gastos reducidos / % de costos y gastos planificados	Reducir costos y gastos innecesarios.												Administración Financiera	Suministros de oficina	100,00	Incremento de la utilidad del ejercicio		
		Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Efectuar un estudio de mercado	Nº de estudios de mercado realizados / Nº de estudios de mercado planificados.	Incrementar los servicios que oferta la empresa.													Dirección de operaciones y proyectos	Suministros de oficina, transporte, otros gastos	366,00	Determinar las necesidades presentes en el mercado	
			Incrementar dos nuevos servicios anuales	Nº de servicios incrementados / Nº de servicios planificados													Dirección de operaciones y proyectos	Suministros de oficina	500,00	Satisfacción las necesidades del mercado e incremento la cartera de clientes		
		Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.	Disminuir el índice de endeudamiento en un 60% en dos años	% de índice de endeudamiento disminuido / % de índice de endeudamiento a disminuir	Mantener índices de liquidez elevados.														Administración Financiera	Suministros de oficina	50,00	Incrementar la liquidez de la empresa y su capacidad de respuesta
		Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio	Efectuar una evaluación de riesgos anual	Nº de evaluaciones de riesgos efectuadas / Nº de evaluaciones de riesgo planificadas	Crear un Plan de Respuesta ante eventualidades.														Administración Financiera, Dirección General	Suministros de oficina	200,00	Mantener preparada a la compañía para responder a cualquier eventualidad

**Elaborado por:** Andrea León Cachott



**Tabla N° 72:** Cuadro de Mando Integral perspectiva del Cliente

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																					
	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												RESPONSABLE	RECURSOS MENSUALES		RESULTADO ESPERADO
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		MATERIALES	FINANCIEROS	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Brindar un servicio de alta calidad que permita captar la atención del mercado, incrementar la cartera de clientes y mantener los que ya son de la empresa	Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes	Elaborar un estudio de la capacidad crediticia de la empresa	Nº de estudios realizados / Nº de estudios planificados	Crear políticas de crédito para incursionar en nuevos sectores del mercado.													Administración Financiera	Suministros de oficina	90,00	Ampliar la cobertura del servicio a diferentes sectores
			Desarrollar un reglamento de otorgación de créditos	Nº de reglamentos desarrollados / Nº de reglamentos planificados												Administración Financiera	Suministros de oficina	90,00	Establecer un control sobre la otorgación de créditos		
		Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.	Renovar las estrategias publicitarias de la empresa cuatro veces al año	Nº de estrategias publicitarias renovadas / Nº de estrategias publicitarias planificadas	Efectuar publicidad periódicamente para captar la atención del mercado y promover el servicio.												Dirección de operaciones y proyectos	Suministros de oficina, material publicitario	300,00	Incremento de la cartera de clientes	
		Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	Implementar cinco incentivos que motiven la adquisición del servicio	Nº de incentivo implementados / Nº de incentivos planificados	Crear un plan de incentivos para el cliente.												Administración Financiera, Dirección General	Suministros de oficina	150,00	Incremento de la cartera de clientes	
		Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	Efectuar visitas esporádicas al 100% de los clientes cautivos	% de clientes visitados / % de clientes que se planificó visitar	Crear un plan de visitas a los clientes.												Dirección de operaciones y proyectos	Suministros de oficina, transporte, otros gastos	200,00	Mantener a los clientes cautivos en la empresa	
		Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	Efectuar una renovación de imagen al año	Nº de renovaciones efectuadas / Nº de renovaciones planificadas	Renovar la imagen institucional.												Dirección General	Suministros de oficina, otros gastos	250,00	Mantener la preferencia del consumidor del servicio	
		Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	Implementar un sistema para la medición de satisfacción de los clientes	Nº de sistemas implementados / Nº de sistemas planificados	Determinar la calidad en la prestación del servicio mediante la medición de la satisfacción de los clientes.												Dirección General	Suministros de oficina	90,00	Mantener a los clientes cautivos en la empresa	

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 73:** Cuadro de Mando Integral perspectiva de procesos internos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																						
	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												RESPONSABLE	RECURSOS MENSUALES		RESULTADO ESPERADO	
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		MATERIALES	FINANCIEROS		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Evaluar constantemente el desempeño interno de la empresa con el fin de adaptarse a los cambios continuos del entorno	Crear un sistema de identificación de riesgos.	Implementar un sistema de identificación de riesgos	Nº de sistemas de identificación de riesgos implementados / Nº de sistemas de identificación de riesgos planificados	Crear un sistema de identificación de riesgos para que la empresa pueda responder ante cualquier eventualidad de manera inmediata.													Dirección de Operaciones y Proyectos	Suministros de Oficina	90,00	Tener una respuesta inmediata ante cualquier eventualidad	
		Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.	Actualizar el 100% de los documentos de gestión interna	% de documentos actualizados / % de documentos planificados	Dar cumplimiento a reglamentos y estatutos de la empresa a través de la colaboración de todo el personal de la empresa.													Administración Financiera, Dirección General	Suministros de Oficina	150,00	Disponer de herramientas de gestión actualizadas acorde a las necesidades de la empresa y el entorno cambiante	
		Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.	Realizar cuatro evaluaciones periódicas al año	Nº de evaluaciones al personal realizadas / Nº de evaluaciones al personal planificadas	Evaluar el desempeño del personal de la empresa para medir la eficacia del servicio.													Dirección General	Suministros de Oficina	50,00	Mantener actualizados los conocimientos de los empleados a través de la identificación de las falencias de los mismos	
		Efectuar la actualización del reglamento interno de la empresa.	Actualizar el reglamento interno de la empresa	Nº de reglamentos internos actualizados / Nº de reglamentos internos planificados	Dar a conocer el reglamento interno en la empresa para contar con una herramienta de gestión que contribuya con el desarrollo de la misma.														Dirección General	Suministros de Oficina	100,00	Mactener actualizado al personal sobre las normas internas de la empresa

Elaborado por: Andrea León Cachott

**Tabla N° 74:** Cuadro de Mando Integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																					
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												RESPONSABLE	RECURSOS MENSUALES		RESULTADO ESPERADO
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		MATERIALES	FINANCIEROS	
	Fomentar el adecuado desempeño del personal de la empresa a través de la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	Establecer sucursales en sectores estratégicos del país	Abrir una sucursal para el año 2017	Nº de sucursales abiertas / Nº de sucursales planificadas	Ampliar la cobertura del servicio.												Dirección de Operaciones y Proyectos, Administración Financiera, Dirección General	Suministros de Oficina	400,00	Ampliar la covertura del servicio a nivel nacional	
		Crear un plan de capacitación anual.	Crear un plan de capacitación anual.	Nº de planes de capacitación creados / Nº de porcentajes de planificación planificados	Actualizar continuamente los conocimientos del personal interno con el fin de incrementar la calidad del servicio.												Dirección General	Suministros de Oficina	90,00	Actualización constante de los conocimientos del pers onal de la empresa con el fi de prestar un servcio de alta calidad	

**Elaborado por:** Andrea León Cachott

#### 4.2.3.6 Aplicación del Cuadro de Mando Integral

##### Perspectiva Financiera

##### Índice de incremento o disminución de ventas

El presente indicador tiene como objetivo medir el cumplimiento relacionado con el incremento de las ventas a razón de un 25% anual.

$$\left( \left( \frac{\text{Valor de Ventas año 2015}}{\text{Valor de ventas año 2014}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\left( \left( \frac{67.489,31}{119.066,30} \right) - 1 \right) * 100$$

−43%

##### Análisis:

Tomando en consideración que la planificación se efectuó con visión a futuro se realizó la aplicación de este indicador mediante la información del año 2015 y 2014 para medir su relación en cuanto a incremento o disminución.

Se puede observar que las ventas han disminuido en un 43% que si lo comparamos con la meta planteada el indicador de la misma sería del 0% por lo que la misma no se habría cumplido.

##### Índice de incremento o disminución de costos y gastos

El presente indicador nos dará a razón de porcentaje el incremento o disminución de los costos y gastos en comparación de un período a otro

$$\left( \frac{\text{Valor de los gastos del año analizado}}{\text{Valor de los gastos del año anterior}} - 1 \right) * 100$$

$$\left( \frac{115.574,00}{91.468,17} - 1 \right) * 100$$

26%

### **Análisis:**

Se evidencia un incremento del 26% en el período 2015 con relación al período 2014 dicho indicador de acuerdo a la planificación realizada para el año 2017 tendrá que reflejar una disminución de por lo menos el 20% con respecto a los años anteriores.

### **Índice de estudios de mercado realizados**

El presente indicador constituye un dato informativo que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en nuestro cuadro de mando integral a razón de un porcentaje que indicará si dicho objetivo ha sido cumplido en su totalidad o solamente en parte, en sí constituye un índice de eficacia operativa.

$$\frac{\text{Número de estudios de mercado realizados en el año 2017}}{\text{Número de estudios de mercado planificados en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{1}{1} * 100$$

$$100\%$$

### **Análisis:**

En la planificación consta como meta la de cumplir con un solo estudio de mercado en el año 2017 por lo tanto de cumplirse dicho objetivo en su totalidad, o sea de culminar el estudio de mercado y presentarlo como un documento oficial de la compañía el indicador en este caso sería óptimo ya que se habrá alcanzado el 100% del mismo, caso contrario el indicador vendrá dado por el grado de avance de dicho proyecto.

### **Índice de servicios profesionales incrementados**

Mediante el presente indicador se verificará el número de servicios profesionales que oferte la compañía estableciendo una relación entre un período con otro pretendiendo verificar si se presenta un incremento o disminución estableciendo un marco comparativo entre un período y otro.

$$\left( \frac{\text{Número de servicios profesionales del año analizado}}{\text{Número de servicios profesionales del año anterior}} - 1 \right) * 100$$

$$\left( \frac{12}{10} - 1 \right) * 100$$

20%

#### **Análisis:**

Los servicios profesionales prestados por la compañía se han incrementado en un 20% de un año a otro lo cual en términos numéricos representa la implementación de dos nuevos servicios cumpliendo la meta planteada en un 100%.

#### **Índice de endeudamiento disminuido o incrementado**

$$\left( \frac{\text{Índice de endeudamiento año de estudio}}{\text{Índice de endeudamiento año anterior}} - 1 \right) * 100$$

$$\left( \frac{96,24}{37,17} - 1 \right) * 100$$

158,92

#### **Análisis:**

El índice de endeudamiento se ha incrementado a razón del 158,92% de un año para el otro, significa que hay que establecer las políticas necesarias para disminuir dicho indicador por lo menos en un 30% en un año con el fin de dar cumplimiento con la planificación.

#### **Perspectiva del cliente**

#### **Índice de estrategias publicitarias**

$$\frac{\text{Nº de estrategias publicitarias aplicadas en el año 2017}}{\text{Nº de estrategias publicitarias planificadas en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{4}{4} * 100$$

100%

135

**Análisis:**

De acuerdo a la planificación la empresa tendrá que renovar sus estrategias publicitarias por lo menos 4 veces al año con el fin de incrementar la captación de clientes y obtener como resultado el 100% de cumplimiento de la meta.

**Índice de implementación de incentivos**

El presente indicador tiene por objeto determinar el número de incentivos que motiven la preferencia del servicio que hayan sido implementados por la compañía con relación a la planificación efectuada.

$$\frac{\text{Nº de incentivo implementados en el año 2017}}{\text{Nº de incentivos planificados para implementar en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{5}{5} * 100$$

$$100\%$$

**Análisis:**

Dentro de la planificación está contemplada la implementación de cinco incentivos para la preferencia del servicio de la compañía de tal manera que si se cumple con dicha meta el indicador reflejará el 100%.

**Índice de visitas a los clientes**

$$\frac{\% \text{ de clientes visitados en el año 2017}}{\% \text{ de clientes que se planificó visitar en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{75}{100} * 100$$

$$75\%$$

**Análisis:**

La meta constituye la visita personalizada al 100% de los clientes cautivos que dispone la empresa con el fin de determinar sus necesidades del servicio y medir la calidad con la que perciben la prestación del mismo, dicho indicador será medido de acuerdo al porcentaje de clientes que se visite en el período.

### **Índice de satisfacción de los clientes**

$$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$\frac{545}{560} * 100$$

97%

#### **Análisis:**

El índice de satisfacción de los clientes será medido a través de los resultados que arrojen los sistemas de medición que implemente la compañía para el efecto, que permiten medir el porcentaje de clientes satisfechos con respecto al total de clientes a los que prestó el servicio la compañía.

### **Perspectiva de los procesos internos**

#### **Índice de evaluaciones de riesgo efectuadas**

El presente indicador pretende verificar el cumplimiento de lo establecido en el cuadro de mando integral

$$\frac{\text{Número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el año 2017}}{\text{Número de evaluaciones de riesgo planificadas en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{1}{1} * 100$$

100%

#### **Análisis:**

La planificación establece realizar por lo menos una evaluación de riesgos de manera periódica con el fin de dar cumplimiento con la mayor eficacia de tal manera que la meta sea cumplida en un 100%



### **Índice de evaluación al personal interno**

$$\frac{\text{Nº de evaluaciones al personal realizadas en el año 2017}}{\text{Nº de evaluaciones al personal planificadas en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{4}{4} * 100$$

100%

#### **Análisis:**

Con respecto al presente indicador se pretende aplicar 4 evaluaciones al personal de la compañía dentro del período con el fin de medir sus aptitudes y conocimiento de tal manera que el indicador refleje el porcentaje de cumplimiento de dichas evaluaciones siendo prioritario alcanzar el 100% dl indicador.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **Índice de sucursales implementadas**

$$\frac{\text{Nº de sucursales abiertas en el año 2017}}{\text{Nº de sucursales planificadas en el año 2017}} * 100$$

$$\frac{1}{1} * 100$$

100%

#### **Análisis:**

Dentro de la planificación se contempla la apertura de una nueva sucursal del la compañía misma que será ubicada de acuerdo a la debida planificación siendo la meta el cumplimiento del 100% del indicador.

### **Índice de cumplimiento del plan de capacitación anual**

$$\frac{\text{Nº de capacitaciones impartidas}}{\text{Nº de capacitaciones planificadas}} * 100$$

$$\frac{4}{4} * 100$$

100%

**Análisis:**

El indicador busca medir el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual de la empresa de tal manera que el personal de la empresa mantenga conocimientos actualizados y esté en capacidad de brindar un servicio profesional de calidad.

## CONCLUSIONES

- El entorno económico que actualmente atraviesa el país influye directamente en la gestión de las empresas del mismo obligándolas a reducir costos, en este contexto Ayala & Ayala Cía. Ltda. se ve afectada por dichos cambios que desde la perspectiva financiera es posible solucionar partiendo de la investigación exhaustiva que contiene el presente proyecto y a través de la cual se ha formulado los objetivos pertinentes para hacer frente a los problemas detectados.
- Desde la perspectiva del cliente la empresa excluye algunos aspectos importantes como brindar un servicio con un valor agregado que conlleve a la conservación de los clientes y a expandir el mercado al cual se oferta los servicios, otro punto importante es la promoción del servicio a través de los diferentes medios para dar a conocer el nombre de la empresa y posicionarse de una mejor manera en el mercado.
- La empresa posee documentos oficiales desactualizados y no socializados lo cual ocasiona que dichos documentos se vuelvan obsoletos y no cumplan el propósito para el que fueron emitidos, además de que la empresa no efectúa un análisis de los posibles riesgos que se presentan en el entorno de tal manera que esté preparada para responder adecuadamente ante cualquier eventualidad que se presente.
- La empresa no brinda las facilidades para que el personal que labora dentro de la misma esté constantemente capacitado de tal manera que los conocimientos que se apliquen en la prestación del servicio sean los más actuales incrementando de esta manera la competitividad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer medidas de contingencia para afrontar eventualidades del entorno económico actual que permitan a la empresa mantener la liquidez y solvencia en sus operaciones financieras a través del riguroso cumplimiento de los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral de tal manera que tanto los indicadores financieros así como los planteados para medir la gestión de la empresa sean los más favorables y demuestren el crecimiento de la misma.
- Cumplir rigurosamente los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de los clientes con el fin de dar al servicio un valor agregado a través de las actividades propuestas en la planificación que permitan alcanzar un índice de satisfacción de los clientes acorde a la calidad del servicio que se presta.
- Actualizar los documentos oficiales de acuerdo a la planificación establecida en el Cuadro de Mando Integral de tal manera que los mismos constituyan una herramienta de soporte técnico dentro de la empresa y que a la vez permita mejorar de una manera óptima la gestión y desempeño de la empresa en general y de cada uno de sus integrantes.
- Establecer un plan de capacitación anual así como los motivantes que logren que el personal de la empresa obtenga los incentivos profesionales necesarios para preservar el capital humano de la entidad y de esta manera conseguir talento humano de calidad y que mantenga al cliente satisfecho con el servicio que se presta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kagono , T. (1994). *Estrategia y Organización*. Bogotá : Tercer Mundo Editores.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2004). *Mapas Estratégicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing México* : McGraw Hill.
- Pacheco , J. C., et al. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión "Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral"*. Bogotá: McGraw-Hill
- Rampersad, K. (2004). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo "Una revolución en la gestión por resultados"*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blak Leland, T., & Tarquin, A. (2013). *Ingeniería Económica* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Villacrés Cevallos , M. J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard para "CONDUESPOCH E. P." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba : ESPOCH
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Lineamientos Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015*. Quito : Senplades
- Hultman. (2005). *Valores en la Organizació*. Obtenido de [http://oa.upm.es/19402/1/inve\\_mem\\_2012\\_139916.pdf](http://oa.upm.es/19402/1/inve_mem_2012_139916.pdf)
- Alzamora Román, H. E. (2009). *Marketing* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/plan%20de%20marketing%20definicion%20de%20terminos%20basicos.htm>
- Bacon, F.(2011) *Método Inductivo y Método Deductivo* . Obtenido de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41\\_el\\_mtodo\\_inductivo\\_y\\_el\\_mtodo\\_deductivo.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html)
- Cassini , R.(2009). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
- Chacón , W.(2011) *Método hipotetico-deductivo*. Obtenido de <https://prezi.com/twtac5hkwd57/metodo-hipotetico-deductivo/>
- Fernandez Tobar, J. M.(2012) *Historia del Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/111968871/La-Historia-Del-Balanced-Scorecard>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.(2015) *Indices de la Actividad Económica*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>

Madruga Torres , A. G., etal.(2007) .*Producto Interno Bruto*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/250/14.htm>

Superintendencia de Bancos.(2016) *Catastros Públicos* . Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=&vp\\_tip=6&vp\\_buscr=/practg/p\\_k\\_catst.p\\_catst?vp\\_tip\\_admn=1](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/p_k_catst.p_catst?vp_tip_admn=1): Superintendencia de Bancos